نموذج ترخيص

أنا الطالب : نوف عبدالله صلاح العازمي أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في الإدارة التربوية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: نوف عبدالله صلاح العازمي

التوقيع:

التاريخ: ٥/١٢/٢٠١٤م

أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية

إعـــداد

نوف مدالله العازمي

المشرف

الأستاذ الدكتور بسام العمري

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون الأول ٢٠١٤

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها:

أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية

وأجيزت بتاريخ 4 / 12/ 2014.

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الأستاذ الدكتور: بسام مصطفى العمري (رئيساً ومشرفاً) **أستاذ (تعليم عالي)**	....
الأستاذ الدكتور: أنمار مصطفى الكيلاني (عضواً) **أستاذ (تخطيط تربوي)**	....
الدكتور: خالد علي السرحان (عضواً) **أستاذ مشارك (إدارة تربوية)**	....
الأستاذ الدكتور أحمد محمد بطاح(عضواً خارجياً) **أستاذ (إدارة تربوية)- جامعة مؤتة**	....

الإهداء

إلى من جعل من المجد تاج يقدم ...

أبي رمز العطاء.

إلى من رفعت كفيها إلى السماء لتبتهل بالدعاء من أجل نجاحي...

أمي نبع الحنان.

إلى من أسقاني كأس الأحلام الواقعية والطموح...

زوجي حبيبي.

إلى من تغنوا بنجاحي ...

أخوتي وأحبتي الأوفياء.

إلى من جعلوا من المعرفة ذاكرة ...

أساتذتي.

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد لله العظيم الذي هو بكل شيءٍ عليم حمدًا يليق بجلال اسمه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على مَنْ لا نبي بعده سيدنا ومعلمنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، وعلى آله وصحبه الأجلاء الميامين ومن اتبع هداه إلى يوم الدين، وبعد؛

فلا يسعني وقد انتهيت من إعداد هذه الأطروحة إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي الدكتور بسام العمري، صاحب الفراسة والنظرة العميقة الثاقبة والقريحة الوقادة الذي عكس بطيب أصلها، وكرم أخلاقها، كل معاني العلم والخلق والذوق الرفيع. وأتقدم بكل الاحترام والمحبة والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور /أنمار الكيلاني، الأستاذ الدكتور/ احمد البطاح، الدكتور/ خالد السرحان. على تكرمهم بالموافقة على المشاركة في مناقشة هذا العمل العلمي، وتحملهم عناء قراءته وإثرائه بآرائهم السديدة.

الباحثة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

21	اختبار شيفية للفروق لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير الخبرة	108
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير عدد الدورات	110
23	تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير عدد الدورات	112
24	اختبار شيفية للفروق لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير عدد الدورات	113

قائمة الإشكال

قائمة الملحقات

أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية

إعداد

نوف مد الله العازمي

المشرف

الأستاذ الدكتور بسام العمري

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح أنموذج لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والمشرفين في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات (1378) موظفاً، أما عينة الدراسة فتكونت من (200) مشرف وإداري تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، منهم (116 ذكور، 84 إناث).

وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.17) وانحراف معياري (0.46)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجة المتوسطة، إذ احتل مجال الجودة المرتبة الأولى، بينما احتل مجال "الاتصال الإداري" المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، وعدم وجود فروق في المجالين (الجودة، والاتصال الإداري) بينما وجدت فروق ذات

دلالة إحصائية في باقي المجالات، إذ حيث كان الفرق لصالح الإناث في المجالين (القيادة، والتخطيط) ولصالح الذكور في المجالين (التقييم، وصناعة القرار). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**α≤0.05**) لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة للمسمى الوظيفي وكذلك عدم وجود فروق في المجالات (القيادة، والتخطيط، والاتصال الإداري، والتقييم)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي(الجودة، وصناعة القرار)، إذ كان الفرق لصالح الإداريين في مجال الجودة، ولصالح المشرفين في مجال صناعة القرار. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**α≤0.05**) لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة تعزى للمؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء المجالين (القيادة، وصناعة القرار). إذ جاءت الفروق لصالح فئة (دبلوم) عند مقارنتها مع فئة (دكتوراه) في مجال القيادة. ولصالح فئة (دبلوم) وفئة (بكالوريوس) عند مقارنتها مع فئة (ماجستير) وفئة (دكتوراه) في مجال صناعة القرار.

وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**α≤0.05**) لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير الخبرة، جميع المجالات باستثناء المجالين (الجودة، والاتصال الإداري). وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في جميع المجالات باستثناء المجالين (القيادة، والتخطيط) . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤0.05) لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية، في جميع المجالات باستثناء المجالين (القيادة، والتخطيط)

لصالح فئة (دورتان) ولصالح فئة (دورة واحدة ودورتان، لا يوجد) عند مقارنتها مع فئة (ثلاث دورات فما فوق) في مجالي الاتصال الإداري وصناعة القرار. ولصالح فئة (دورة واحدة) عند مقارنتها مع فئة (ثلاث دورات فما فوق) في مجال التقييم.

وفي ضوء نتائج الدراسة قامت الباحثة ببناء أنموذج إداري مقترح في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة، وقدمت مجموعة من التوصيات تمثلت في دعوة وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية لتطبيق الأنموذج المقترح في جميع إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. وضرورة تدريب الإداريين من ذوي الخبرة المتدنية والمتوسطة على الأساليب الإدارية مثل التقييم وصناعة القرار، وتزويدهم بالمعرفة النظرية المتعلقة بالجودة. وضرورة تبني الإداريين الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية لما لها من أثر في إحداث التغيير. وإجراء المزيد من الدراسات حول الأداء الإداري والكفاية المؤسسية في القطاع التربوي السعودي ضمن عينات أوسع ومتغيرات أخرى غير المستخدمة في الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: الأنموذج المقترح. الأساليب الإدارية. محافظة القريات.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

تمهيد:

مع عصر التفجر المعرفي والعولمة والتغيرات والتحولات العالمية وتضخم حجم المؤسسات وتعقد عملياتها، وضرورة المحافظة على الثقافة السائدة في بيئة العمل، وتعدد المؤثرات والمعوقات سواء أكانت مادية أم بشرية أم بيئية، إذ أن هذه التحولات أدت إلى ضرورة تطوير الأساليب الإدارية، إذ تعد الأساليب الإدارية بشكل عام، من أهم محركات الإدارة، واستمرار المؤسسات الإدارية، وتتبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بحياة المؤسسات الإدارية، فالأساليب الإدارية هي محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية، أم بالنسبة للمرؤوسين، أم لتحقيق أهداف المؤسسات الإدارية.

وفي المؤسسات، تعد الأساليب الإدارية قلب الإدارة، وهي بداية انطلاق بالنسبة لجميع العمليات الإدارية والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا بحد ذاته يشير إلى أهمية فاعلية الأساليب الإدارية، من حيث قدرتها على مواكبة التطورات، وأحداث التغيرات، سعياً منها للاستمرار بالنهوض بالمهمة الموكولة إليها، وذلك من خلال تحقيق الانسجام بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وسلوك العاملين فيها. ولهذا يلاحظ أن التركيز على الإدارة من خلال دراسة ماهية الأساليب الإدارية، باعتبارها وسيلة من وسائل الإدارة للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

فنجاح أي مؤسسة أو فشلها، يعتمد على نجاح الإدارة التي تسعى دوماً لتطوير أدائها، ومقدرتها على تسيير النظام الإداري الذي تسير عليه وتنظيم جهود أعضائها ومواردها في توافق وانسجام نحو تحيق الأهداف التي تسعى إليها، فالإدارة كما يذكر (أمين، 2006) تواجه تحديات كبرى تستدعي منها المبادرات والحلول لمواجهة تلك التحديات.

وبناء على ذلك أكد المغربي (2005) إن أهمية الإدارة البالغة لكل فرد ولكل مجموعة من الأفراد تأتي من كونها تسهم في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها الفرد أو ترسمها مجموعة الأفراد, وتشير الإدارة بذلك إلى حسن استخدام مقدرات الأفراد ومعلوماتهم والإمكانات والموارد المتاحة بما يحقق الأهداف المرغوب الوصول إليها بأفضل الأساليب واقل الأعباء والتكاليف وبأكبر عائد ممكن.

وقد ركز المفكرون على النظر للعملية الإدارية على أنها تحلل العمل الإداري للمدير إلى وظائف تشملها العملية الإدارية, وهي بمثابة الروح المحركة (من خلال وظائفها) لعناصر الإنتاج والعمل داخل المنظمة, وهذه الوظائف تشمل تخطيط, تنظيم, توجيه, رقابة، وذلك من اجل تحقيق الأهداف المنشودة (عفوية، 2011). إذ أكد فلييت (Fleet) المشار إليه في(بلال، 1999) بأن الإدارة هي "مجموعة من الأنشطة المعنية بالتوجيه الكفء والفعال للموارد لتحقيق أهداف المنظمة، ويضيف بأن الأنشطة تتضمن مجموعة الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتشكيل ورقابة، أما الموارد فتشمل الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المالية ومورد المعلومات، كما أن الكفاءة فتعني أداء الأشياء بطريقة صحيحة. وأما الفعالية فتعني أداء الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وفي الوقت الصحيح".

ومن هنا فإن أي تدني في الأداء الإداري قد يكون السبب فيه الفشل في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة. ومن خلال خطط التنمية في المملكة العربية السعودية لوحظ تركز خطط التنمية وتطوير الموارد البشرية لمقابلة الاحتياجات من الموارد البشرية من جميع فئات الموظفين لسد حاجات العمل وذلك بتدريب وتعليم الموظفين لإكسابهم المقدرات والمهارات اللازمة لأداء إعمالهم بفعالية والتمكين لهم لتحقيق أداء عالي، وأيضاً إيجاد بيئة عمل صحية للموظفين تتميز بالسلامة والأمن والرضا من العاملين. يتضح ذلك من خلال خطة التنمية الثامنة حيث نصت على أن التطوير الإداري يشكل أهمية في إطار التحديات والفرص المتاحة للاقتصاد الوطني من خلال تذليل معوقات الاستثمار وتطوير

الأنظمة وتحسين كفاءة أداء الأجهزة للمساعدة في تحسين ترتيب المملكة العالمي من حيث التنافسية (خطة التنمية الثامنة، 2009/ 2004هـ). إذ إن الهدف الأساسي للتطوير الإداري هو تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات بأعمالها من أجل الاستفادة بأكبر قدر ممكن من الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسات(عصفورة، 2002). كما أن ازدياد ضخامة الأعمال والنظم والمؤسسات التربوية، يتطلب إجراء و إعداد الكوادر الإدارية عن طريق تطوير الأساليب الإدارية، حيث أن فاعليه وكفاءة المؤسسات التربوية تتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية الأساليب الإدارية.

ويذكر الطخيس (1997) أن الأساليب الإدارية تسهم إسهامًا فعالاً في نشر الوعي الإداري ودعم الكفاءات الإدارية وبناء الطلائع القيادية على حمل المسئولية نحو العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرغوبة، فهي عنصر فعال في عملية التطوير للأداء الإداري للمؤسسات التربوية، فلا يمكن أن تكون عملية التطوير عملية ظرفية أو وقتية تتم لمواجهة حاجات قائمة أو محتملة في النظام، أو أنها عملية تجري لتلطيف أو تخفيف ضغوط معينة، وإنما هي عملية مستمرة ودائمة، ويجب أن تكون مكوناً أساسياً من مكونات أي نظام يسعى جاداً لتحقيق أهداف ومراميه، وخاصة في ظل العصر الحالي الذي يشهد تغيرات متسارعة في الإدارة والتربية والتكنولوجيا (الطويل، 2003). وعلى ذلك تحتل الأساليب الإدارية مكانة هامة بين الأنظمة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين بيئة العمل في المؤسسة, ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة، هو الإيمان الفعال الذي تلعبه الأساليب الإدارية في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة على تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد (العزاوي، 2008).

وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرار والتميز، فهذه مهمة لا تتحقق إلا

في ظل إدارة واعية، تمتلك من الأساليب الإدارية ما يمّكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

إذ يرى عبوي (2007) أن محركات التطوير الإداري بوجه عام هي (الاختراع، والذكاء الإنساني، والابتكار، وأساليب وتقنيات إدارية جديدة)، فإنها مطلب أساسي لتغيير نظام وأساليب العمل، تكمن في جعل العاملين يتخلون عن أساليب العمل والعقلية التي تشربوها سابقاً، ويجب الإشارة هنا إلى أن هذا الأمر لا يمكن أن يتم بإصدار قوانين أو تعليمات تقضي بأن يغير الناس طريقة تفكيرهم، ولكن هذا الأمر يجب أن تنبع من داخل أنفسهم، بحيث يكتشفون بأنفسهم أن السبل والوسائل الجيدة أفضل من تلك التي كانوا يعملون بها.

ويذكر الطويل (2006) بأن (Reddin) لهُ نظرة جديدة تتعلق بنظرية السلوك وتشتمل على ثلاثة أبعاد سميت بنظرية أبعاد سميت بنظرية الأبعاد الثلاثة للقيادة، إذ أضاف (Reddin) بُعد الفاعلية إلى بُعدي العناية بالإنتاج والعناية بالعاملين، وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة هي:

1- **بُعد المهمة**، أو التوجه نحو المهمة (Task Orientation (TO)) أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لتحصيل الهدف.

2- **بُعد العلاقات** أم التوجه نحو العلاقات (Relationship Orientation (RO)) أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفر علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.

3- **بُعد الفاعلية** (Effectiveness Dimension (ED)) التي يمكن فهمها فقط في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره. والتي يعتبر مسؤولاً عنها، وبعد الفاعلية شأنه شأن

البعدين السابقين لا يتم التعامل معه من خلال علاقة (Either – Or) أي إما أن تكون هناك فاعلية أو أن لا تكون حيث أن التعامل مع أبعاد ردن الثلاثة يتم على أساس مقياس متصل.

وقد بين (Reddin) ردن أنه إضافة إلى أسلوب القائد، إذ للموقف عوامله التي يمكن تحديدها في خمسة عوامل حددها العمايرة (2001) على النحو الآتي:

1- المناخ النفسي في النظام.

2- التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل.

3- العلاقات مع الرؤساء.

4- والعلاقات مع الزملاء.

5- والعلاقات مع المرؤوسين.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الإدارة الناجحة هي القادرة على تغيير سلوك العاملين فيها وتكييفه في بيئة العمل من خلال الأساليب الإدارية المعاصرة. وانطلاقاً من أهمية الأساليب الإدارية في نجاح الإدارة، إذ أنها تعد جوهر العمليات الإدارية، وهي القلب الذي يضخ الدم في جسد موظفيها فالإدارة الناجحة هي القادرة على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (العياصرة، 2006). وجدت الباحثة مبرراً لدراسة إمكانية وضع نموذجاً مقترحاً وفق الأساليب الإدارية المعاصرة، يمكن الاستفادة منه وتعميمه على كافة إدارات التربية .

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أبرز ما أثار الشعور بمشكلة البحث أنه مع عصر التغيرات والتفجر المعرفي والتنوع في الأساليب، والتحول من الأساليب التقليدية إلى الأساليب المعاصرة لتحقيق الأهداف والارتقاء بمستوى

العاملين، والثقافة التنظيمية، إذ إن الإدارة تعد أداة رئيسة لتحقيق أهداف العملية الإدارية من خلال الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد والتسهيلات والأساليب المتاحة والمتوافرة إذ إن الأساليب الإدارية تعد من أهم العمليات المنظمة في الإدارة، كما تعد أداة تطوير للوصول إلى صيغة معدلة للإدارة، لتمكنهم من إحداث نقلة نوعية في أساليب الإدارة بما يحقق أهداف العملية المنظمة بشكل أفضل . إذ تنبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل العاملين في الإدارة، كما تنبع أهمية هذا الموضوع من ناحية أخرى، إذ يتم توجيه الانتقادات بشدة من قبل العاملين إلى أساليب مدراء ورؤساء الأقسام، مما يلزم الإدارة بإتباع أساليب إدارية تتوافق مع احتياجات الإدارة وتمكنها من إعداد الخطط الملائمة للمستقبل. وتدل الشواهد على أن إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية تعاني ضعف في تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة، وتعقيد في العمليات الإدارية، مما يزيد من شكوى العاملين في الإدارة. كما تنبع أهمية هذا الموضوع من ناحية أخرى ارتباطه بمجال عمل الباحثة كمديرة شعبة التطوير الإداري في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، ولهذا يلاحظ أن الأساليب المتبعة في الإدارة من خلال الاحتكاك بالعاملين من خلال الاستبانات التي يقدمها قسم التطوير الإداري في الإدارة، لذا يلقي البحث الضوء على الجوانب المختلفة للأساليب الإدارية من حيث المفهوم، وآلية التطبيق والمزايا التي تحققها في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، فهي قاعدة أساسية لنجاح النظام أو فشلة، وعليه فأن أي نقص في الأساليب الإدارية، يعني وجود نوع من الضبابية والتشويش في رؤية ورسالة الإدارة التربوية وقيمها، حيث أن الأساليب الإدارية مكون أساسي في عمليات تطوير الأداء الإداري لمدراء ورؤساء الأقسام في الإدارة. وعليه ترى الباحثة ضرورة إعداد أنموذج مقترح يطور الأساليب الإدارية، وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الآتي: ما الأنموذج الأنسب لتطوير الأساليب الإدارية المتبعة في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإدارية الحديثة؟.

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما واقع ممارسة مديرين ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة؟.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية للعاملين ؟.

السؤال الثالث: ما الأنموذج المقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة؟.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال تناولها احد المواضيع الهامة والضرورية في الإدارة، فالأساليب الإدارية تعمل على تحسين الإجراءات الإدارية داخل المؤسسة، فهي أداة رئيسة لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الأداء وتحسين العمل، ورضاء العاملين، وضمان استمراريته، كما أن هذه الدراسة تأتي في سياق اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتطوير الإداري للأساليب الإدارية.

بالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً في مجال تطبيقاتها في النقاط التالية:

- يؤمل أن تساعد هذه الدراسة الجهات المسئولة في تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة.
- تؤدي هذه الدراسة للكشف وبطريقة علمية عن المعوقات التي تعاني منها الإدارة في تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة.

- إن هذه الدراسة تتناول موضوع فاعلية الأساليب الإدارية لدى مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وهو من المواضيع – على حسب علم الباحثة– لم تتم دراسته على مستوى إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.
- يتوقع أن يتم الإفادة من نتائج الدراسة في إطار استخدام الأساليب الإدارية الفعالة التي يؤمل أن يكون لها انعكاسات إيجابية في توفير أساس سليم لتعديل ممارسات الأساليب الإدارية.
- يؤمل أن تفيد وزارة التربية والتعليم، من الأنموذج المقترح لتطوير الأساليب الإدارية.
- يؤمل أن تشكل هذه الدراسة حافزاً لإجراء دراسات أخرى لتطوير الأساليب الإدارية في المملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية. حيث تبين أن الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية لم تتواكب مع الأساليب الإدارية الحديثة ومحافظة على الأساليب التقليدية، ويتم توجيه الانتقادات من قبل العاملين في الإدارة إلى أساليب المتبعة، مما يلزم الإدارة بإتباع أساليب إدارية تتوافق مع احتياجات الإدارة وتمكنها من إعداد الخطط الملائمة للمستقبل.

مصطلحات الدراسة:

ستشمل الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، كما يأتي:

الأنموذج: يُعرف المصاروة (2007) الأنموذج بأنه: تمثيل للواقع وجزء مبسط للحقيقة، ويشمل الجوانب التي تساعد في فهم وضبط الظواهر المدروسة، كما أنه تقريب رمزي للمواقف، لذا فهو ليس تاما لأنه ليس الحقيقة كلها. ويعرف الأنموذج إجرائياً بأنه: مخطط محدد المعالم تتضح من خلاله عملية انسياب

المعلومات والقرارات والتعليمات من وإلى الوحدات الإدارية المختلفة التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات بالمملكة العربية السعودية.

التطوير: يُعرف جميعان (1992) التطوير بأنه: خلق القدرة على التغيير السريع وتفعيل جمع الإمكانات المتاحة لإحداث ذلك التغيير. كما يعُرف المصري (2007) التطوير أيضاً بأنه: البدء بما هو موجود والتدرج به من مرحلة لأخرى، من خلال تحليل الواقع إلى عناصره الأولية، ثم تتم عمليات تركيبية مخططة بعد ذلك. ويعرف التطوير إجرائياً بأنه: كل ما هو فعال في تطوير مستوى المنظمة في العمل من برامج وأفكار واتجاهات حديثة تسهم في تطوير الإعمال وضمان جودة العمل ومواكبة التغيرات الحديثة.

الأساليب الإدارية: يُعرف اللوزي (2010) الأساليب الإدارية بأنها: أساليب العمل وطرقه وإجراءاته، والعمل على دراستها وتطويرها، بما يتماشى مع الواقع التنظيمي، ومواكبة المتغيرات. وتعرف الأساليب الإدارية إجرائياً بأنه: الجهود الممارسات المبذولة في العمل والذي يمكن مشاهدته من خلال التعامل مع الآخرين.

الإدارة: يُعرف عليان (2010) الإدارة بأنها: عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية(التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة) تستخدم المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة. وتعرف الإدارة إجرائياً بأنها: الوصول للهدف بأقصر الطرق، من خلال مجموعة من العناصر وهي: التخطيط، والتنظيم، وتنفيذ، ورقابة، وتقييم، والتي بها تصل الإدارة إلى أعلى مستوى من الأداء والكفاءة.

حدود ومحددات الدراسة:

تتحدد الدراسة على النحو الآتي:

حدود بشرية: تقتصر الدراسة على العاملين الإداريين والمشرفين، في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

حدود مكانية: إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

حدود زمنية: تطبق هذه الدراسة في العام الدراسي 2015/2014 م.

المحددات موضوعية: صدق وثبات الأدوات المستخدمة ودرجة صدق المستجيبين في التعبير عن آرائهم كما تعكسها أداة الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل عرضاً عن النماذج، والإدارة ونظرياتها وبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، كما يتضمن العناصر الحاكمة للعمل الإداري، ومجالات تطوير الأداء الإداري.

النماذج:

يمكن تعرف النموذج بأنه تصوير للواقع بغية توضيح أحد مظاهر الطريقة التي يعمل بها هذا الواقع، وينبغي أن يكون هذا النموذج كاملاً بدرجة كافية تسمح بتقريب مظاهر الواقع التي تقع تحت الملاحظة والبحث والتحليل(غنيم، 2010). ويعرف الكيلاني وديراني (1998) الأنموذج بأنه مخطط واضح المعالم تتضح من خلاله عملية انسياب المعلومات والقرارات والتعليمات من وإلى المراكز الإدارية المختلفة في المؤسسة.

أهمية النماذج:

تتضح أهمية النماذج من خلال أبعاد كتسهيل عملية الاختيار بين البدائل والفرص المتاحة، وتقديم تصور نظري لواقع نشاط ما، والتحكم فيه، كما أنها تجسيد واقع ظاهرة، وتحيط بمختلف المتغيرات التي تحكم مساراته تمهيداً لبناء نظرية عامة متكاملة للنظام، وبالتالي تسهم في استكشاف الطرق المختلفة والإمكانات لتحديد التوجهات وهندسة العمليات بناءً على معطيات موضوعية، وكما أنها تمثل أسلوباً جيداً في الوصول إلى استنتاجات ذات كفاءة وفاعلية، وبذلك يتم استكشاف المتغيرات وترتيبها على وفق أولويات وقوة تأثيرها على مسارات النظام، لتمثيل النظام بالصورة أو التجسيم أو وصف شفوي أو بياني من خلال الخرائط، وتوضيح أبعاد العلاقة بين أجزاء المشكلة المراد

حلها(الطنيجي، 2008). وبذلك يمكن القول إن الأنموذج خارطة الطريق المرسومة التي يعتمد عليها المحلل في تحليله للمشاكل وهندسة العمليات .

أنواع النماذج:

تعد النماذج وسيلة لتجسيد الواقع. من خلال تطبيق عدة خطوات أساسية تتمثل في تحديد الهدف، وصياغة الفروض، وتحديد المتغيرات، والثوابت (الشواف، 1990) وذلك من أجل الوصول إلى الأنموذج المناسب ومن هذه النماذج:

1- الأنموذج الرمزي، مثل شكل الهلال.

2- الأنموذج التمثيلي، مثل الخرائط.

3- الأنموذج المعنوي، مثل أنموذج الكرة الأرضية.

4- الأنموذج المادي، مثل أنموذج السيارة والطائرة.

5- الأنموذج الصوري، مثل الصور بمختلف أنواعها(العزة، 1984).

6- الأنموذج الوصفي، ولأنموذج الكمي(غنيم، 2010).

تطبيقات النماذج في مجال الأساليب الإدارية :

إن ازدياد ضخامة الأعمال في المؤسسات، يتطلب إجراء وإعداد نماذج إدارية لتطوير الأساليب الإدارية، حيث أن فاعليه وكفاءة المؤسسات تتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية الأساليب الإدارية، وتجدر الإشارة إلى الباحثين في مجال بناء النماذج الإدارية ومنهم:

"**Guba**" الذي أشار إلى أن علم الإدارة يمكن أن ينظر إليه على أنه علم إدارة السلوك البشري، ويذكر "**Guba**" أن القيمة الحقيقية لنظرية الإدارة كعملية اجتماعية تتمثل في توضيح الواجب الرئيسي

لرجل الإدارة وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك هما: القوى التنظيمية أو المؤسسة والقوى الشخصية وذلك بقصد استحداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية، وفي نفس الوقت محقق للرضا النفسي، وفي النموذج ينظر "**Guba** " إلى رجل الإدارة على أنه يمارس قوى ديناميكية يخولها له مصدران: (مطاوع، 2003).

أ-**المصدر الأول:**

أن رجل الإدارة يحظى بحكم المركز (الدور) الذي يمارسه بالسلطة التي يخولها له هذا المركز، وهذه السلطة رسمية مفوضة إليه من السلطات الأعلى.

ب- **المصدر الثاني:**

المكانة الشخصية التي يتمتع بها رجل الإدارة، وما يصاحب هذه لمكانة من قدرة على التأثير، وذلك يشكل له قوة غير رسمية.

ويرى "**Guba** " أن رجل الإدارة التعليمية الناجح هو الذي يتمتع بالسلطة وقوة التأثير معاً وهما المصدران الرئيسيان للقوة، وكذلك يرى ضرورة حدوث التعارض بين دور الفرد وشخصيته والذي يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام وتميل إلى تفكيكه، إلا أن هناك أيضاً قوى إيجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام، وهذه القوى تنبع من الأهداف والقيم التي تسود المنظمة .

فالقيمة الحقيقية لنظرية الإدارة التربوية كعملية اجتماعية في نظر جوبا تتمثل في الوظيفة الرئيسية لرجل الإدارة وهي القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهة للسلوك التنظيمية والشخصية (مرسي، 1998).

وأشار " Likert" في نموذجه إلى النظر للعملية الإدارية على أساس أنها تتشكل من الجوانب التالية: (الجوانب الإدارية، والجوانب الفنية، والجوانب المتعلقة باستمرار وجود المؤسسة)، وأن عملية التفاعل بين

الجوانب المذكورة أعلاه ينتج عنها مجموعة من الوظائف هي: (وظيفة دعم المؤسسة، وظيفة التواصل الداخلية والخارجية، الوظيفة الإدارية، الوظيفة التكاملية، الوظيفة الإنتاجية) (الخطيب، 2000).

كما أشار نموذج بارسونز "**Parsons**" : أن جميع المنظمات الاجتماعية ينبغي أن تحقق أربع مسائل رئيسية: (Landy and Trumbo, 2000؛ عطوي، 2001)

1- التأقلم أو التكيف: بمعنى تكييف النظام الاجتماعي للمطالب الحقيقية للبيئة الخارجية.

2- **تحقيق الهدف:** بمعنى تحديد الأهداف وتجنيد كل الوسائل من أجل الوصول إلى تحقيقها.

3- **التكامل:** بمعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

4- **الكمون:** بمعنى أن يحافظ التنظيم على استمرار حوافزه وإطاره الثقافي.

وهو ينظر إلى كل تنظيم إداري رسمي على أنه بيئة اجتماعية في حد ذاته له أجهزته المعنية بحل مشاكله الأربع، ويبدو أن مشكلات كل المسائل الأربعة تتعلق بمستويات ثلاث ميّز بها "Parsons" التركيب الهرمي للتنظيمات الرسمية الإدارية وهي: أولاً:المستوى المهني أو الفني: كالعمال في المصانع أو الأطباء والمعلمين ويتعلق بمشكلات التكييف وتحقيق الهدف، ثانياً:المستوى الإداري: ويتعلق بمشكلات التكامل ومهمته الأساسية هي الوساطة بين مختلف الأقسام وتنسيق جهودها، ثالثاً: مستوى المصلحة العامة: ويتعلق بمشكلات الكمون ويرتبط بالنظام الاجتماعي الخارجي.

وتؤكد هذه النماذج على أهمية بناء نموذج إداري يساعد في مواجهة التحديات لتغلب على الأساليب التقليدية في المؤسسات لذا تسهم النماذج الإدارية إسهامًا فعالاً في دعم المؤسسات الإدارية، وتحمل المسئولية نحو العمل الإداري لتحقيق الأهداف المنشودة .

الإدارة التعليمية في المملكة العربية السعودية:

الإدارة التعليمية التي تمارس الإشراف على العملية التعليمية في المستويات الإقليمية المختلفة داخل البلاد، ويتم تقسيمها تبعاً للحدود الجغرافية والإدارية المتعلقة بحكم البلاد وإدارتها، وتأخذ الأجهزة الإدارية على المستويات الإقليمية اسم "إدارة التربية والتعليم"، وتختلف حجم هذه الإدارة وحجم مسئولياتها تبعاً لاختلاف حجم الإقليم والإمارات والمناطق الجغرافية التي تخدمها، ويعين لكل إدارة مدير لإدارة التربية والتعليم، يساعده مجموعة ضخمة من أعضاء الأجهزة الإدارية المختلفة بالإدارة ومنها: (مدير الإدارة، والمديرون، ومديرو المراحل، ورؤساء الأقسام،الموجهون الأوائل، وموجهون المواد الدراسية، وموجهو الإدارة المدرسية، والعاملين الإداريين) (زكي، 2004). وتعد إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات، من الأجهزة الإدارية التابعة لمنطقة الجوف، والتي تقع القريات غرب منطقة الجوف وتبعد عنها (375) كيلو متراً. تتكون إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات من وحدات إدارية منها: (إدارة التخطيط والتطوير، إدارة الشؤون المالية والإدارية، إدارة الجودة الشاملة، إدارة تقنية المعلومات، إدارة الإعلام التربوي والعلاقات العامة، إدارة المتابعة، مساعد مدير عام التربية والتعليم للخدمات المساندة، مساعدة مدير عام التربية والتعليم لشؤون تعليم البنات، مساعد مدير عام التربية والتعليم لشؤون تعليم البنين) وهي تمثل إحدى الأجهزة الإدارية على المستويات الإقليمية في المملكة، وهذه الوحدات توفر كافة مستلزمات العملية الإدارية، إذ تساعد على الوصول إلى أهداف الإدارة، وتنفيذ الخطط والبرامج والمشروعات وفق السياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات والإجراءات المعتمدة لتحقيق الأهداف، والمشاركة في مسيرة التطوير.

الإدارة:

أصبح ينظر للإدارة في الوقت الراهن على أنها علم وفن ومهارة وأخلاق، وأنها الأداة التي تحقق الأهداف وتلبي الحاجات؛ فنجاح الإدارة يتوقف إلى حد كبير على مقدرة الإدارة على مواجهة التحديات والتغلب عليها، والوصول إلى الأهداف المنشودة، وهناك الكثير من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق تلك الأهداف، والوصول إلى درجة عالية من الأداء والتميز، وإدراكاً لأهمية الإدارة، ومكانتها الكبيرة ودور الهام في تحسن وتفعيل الأنظمة. حيث تسعى المؤسسات الرائدة إلى مواكبة التغيرات الإدارية التي تحدث، فالتغيرات الجذرية في النظم الإدارية والمتمثلة في الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتي تتطلب استراتيجيات وتطبيقات تتميز بالحداثة والجدة والتي تهتم بإحداث تطوير وتحديث حقيقي تجاه البنية الأساسية للمنظمة والعاملين فيها(شهاب، 2012)، وورد عن (درويش وتكلا، 1992) بأن علم الإدارة شهد في الآونة الأخيرة في ذلك الحين، توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه التطبيقية، وبحكم ما أملته الظروف والمتغيرات والمستجدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وما تتطلبه من مواجهة إدارية عملية رصينة لكي تبقى المؤسسات الإدارية عاملة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. ولقد مضى عهد طويل على ما ورد في(درويش، وتكلا، 1992) وغيرهم من علماء الإدارة، مما يستدعي الإدارة إلى إحداث تغيرات جوهرية، بغية توجيه الطاقات البشرية والمادية نحو بلوغ الأهداف، وتبعاً لذلك فإن للأساليب الإدارية كالقيادة، والتخطيط، وإدارة الجودة الشاملة، والاتصالات الإدارية، واتخاذ القرارات، وغيرها من الأساليب الإدارية المعاصرة ، دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المؤسسات الإدارية، وتحقيق الأهداف، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الإدارة والأساليب الإدارية التي تتمتع بها المؤسسة، وعليه فإن لكل مؤسسة أساليب تميزها عن غيرها من المؤسسات، ونظراً لتنوع الأساليب التي تتميز فيها المؤسسات إلا أن واقع تطبيق الأساليب الإدارية والاستفادة منها لازال محدوداً،

فالكثير من الأساليب الإدارية وخاصة في المملكة العربية السعودية لم تتواكب مع التطور. وذلك بمراجعة سريعة لما يجري في الكثير من المؤسسات التي من خلالها تتحول الإجراءات إلى روتين وأساليب معقدة لا تمس جوهر العمل، أثقلت كاهل العاملين، وحدّت من الإبداع والابتكار، كما كلفت الإدارات نفقات كبيرة وجهود ضائعة ووقت مهدور (زويلف، 2001).

ولما للأساليب الإدارية من أهمية في تحقيق أهداف الإدارة، فإن ذلك يستدعي إلقاء الضوء على دراسة علم الإدارة، بغية النظر في إيجاد إدارات جديدة أو تعديل إدارات قائمة، ولقد اهتم العلماء بعلم الإدارة، وأصبح من العلوم الهامة في مختلف المجالات، ونظراً لأهمية الإدارة وتأثرها بالمتغيرات المتلاحقة في المجتمع فقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث موضوع الإدارة وجوانبها المختلفة بالدراسة والتحليل من أجل الوصول إلى ملامح إدارية فعالة، وقد كانت الإدارة عملية مرتبطة بالأشخاص أكثر من ارتباطها بمبادئ عامة (حسان والعجمي، 2007).

مفهوم الإدارة:

أصل كلمة إدارة (Administration) لاتيني بمعنى (To Serve) أي (لكي يخدم) والإدارة بذلك تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة المستفيدين، وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين(النمر وحمزاوي ويوسف، 2002).

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة (الصباب، 1992). ويمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة

(الجضعي، 2006). ومن أبسط التعريفات وأدلها أيضاً ما قدمته ماري باركز فوليت حيث تقول إن الإدارة هي فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين(عبد الرحمن، 2010).

مستويات الإدارة:

تتكـون الإدارة مـن مسـتويات تربطهـا العلاقـات والتفـاعلات فيمـا بينهـا، إذ تعمـل هـذه المستويات ككل متكامل وتتكون من:

الإدارة العليا: وهي تتكون عادة من المدير العام أو مجلس الإدارة وتكون مهمتها الإشراف على إدارة التربية والتعليم، وتحديد الأهداف العامة والإستراتيجية المراد الوصول إليها لتحقيق الأهداف بأسرع وقت وأقل كلفة.

الإدارة الوسطى: وتمثل الإدارة الوسطى حلقة الوصل مابين الإدارة التنفيذية والإدارة العليا وهي تتكون عادة من مدراء الإدارات مثل مدير التخطيط والتطوير، ومدير الشؤون الإدارية ..الخ. وتتركز مهام الإدارة الوسطى حول ترجمة الأهداف العامة والإستراتيجية التي وضعت من قبل الإدارة العليا إلى أهداف فرعية تخصصيه وتوزيعها على الأقسام التابعة لها كل حسب تخصصه (عبوي، 2007).

الإدارة التنفيذية : وهي تتكون من العاملين في الإدارة من (مشرفين وإداريون)، ومهمتهم تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة.

أنماط الإدارة وأهميتها:

تتأثر الإدارة بطبيعتها وعملياتها وأهدافها بالبيئة الاجتماعية والسياسية التي تعمل في إطارها، وبالتالي تختلف أنماطها العامة من مجتمع إلى آخر فهناك:

- النمط الإداري المركزي: حيث تكون درجة الضبط والتوجيه من السلطة كبيرة وقوية التأثير في عمل الإدارة.
- النمط الإداري اللامركزي تستمد طبيعته وأهدافه من النظام السياسي والاقتصادي الحر.
- نمط الإدارة الذي يجمع بين مركزية التخطيط والتوجيه من جهة، وحرية التنفيذ الإقليمي والمحلي من جهة أخرى (مساد، 2005).

وتظهر أهمية الإدارة في الواجبات والمسئوليات التي تقوم بها ومن أبرزها:

- وضع السياسات مع السلطات التشريعية، و الإشراف على تنفيذها وتبني الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق الأهداف وفق الإمكانات المادية والبشرية المتاحة (الفايز، 1993).
- وضع البرامج وتقومها وتطورها من وقت لآخر، وتوفر الإمكانات والتسهيلات المادية
- واختيار العاملين وتوظفهم وتحدد واجباتهم ومسئولياتهم وتشرف عليهم وتنسق بين أدوارهم المختلفة، وتقوم أدائهم، فضلاً عن تقويم بقية عناصر العمل وغير ذلك(عمر ومصطفى، 2005). ومن هذه الواجبات والمسئوليات يتوفر الإطار الذي يبين أهمية الإدارة، وتميزها من حيث توجهها للتطوير.

عناصر الإدارة التربوية:

تتكون الإدارة التربوية من عدة عناصر من أهمها:العناصر البشرية ذات المواصفات التعليمية والثقافية القادرة على تحقيق أهداف العمل، بالإضافة إلى الإطار التنظيمي للإدارة التربوية من حيث المستوى والصلاحيات والنظم والقوانين ونظم الحوافز وغير ذلك، كما تتضمن برامج العمل التي تتضمن الأهداف والغايات المرحلية والنهائية للعمل الإداري التربوي، والإمكانات المادية من الأبنية والمعدات والتجهيزات والميزانية اللازمة لتحقيق البرامج المطروحة، مع مراعاة العوامل البيئية المؤثرة على العمل

التربوي إذ تعد عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التربوية كالبيئة الاجتماعية والثقافية والنظام الاقتصادي والسياسي والتكوين النفسي والاجتماعي للعاملين في العمل التربوي (نبهان، 2007).

خصائص الإدارة التعليمية:

هناك عدة عناصر مشتركة بين ميدان الإدارة التعليمية وميادين الإدارة الأخرى مثل الإدارة العامة وإدارة الأعمال وغيرها. ويشير عدد من المختصين بدراسة الإدارة التعليمية إلى عدد من الخصائص التي تميز الإدارة التعليمية عن غيرها وهي كالآتي:

- **ضرورتها الملحة:**الخدمات المتوقعة من المؤسسات التعليمية وارتباط هذه الخدمات بالمنزل وآمال الآباء وتطلعاتهم بالنسبة لأبنائهم.
- **المنظور الجماهيري:** ويقصد به الأهمية النسبية العامة للتربية بالنسبة للميادين الأخرى.
- **تعقد الوظائف والفعاليات:** تختلف المنظمات فيما بينها فنياً وإدارياً، ومع عدم التقليل من تعقيد أية مؤسسة أو منظمة إنتاجية فإن الواضح أن عملية التدريس والتعليم تتضمن تعقيداً يفوق ما تتضمنه إدارة .
- **ألفة العلاقات الضرورية:**تتميز الإدارة التعليمية بعلاقات مباشرة بين الأفراد في داخل المدرسة ،فهناك العلاقات بين المعلمين وبين التلاميذ بعضهم ببعض.
- **التأهيل الفني والمهني للعاملين:** تتساوى المنظمات التعليمية مع غيرها ؛من حيث ضرورة هيئة من الموظفين المؤهلين تأهيلاً فنياً .
- **مشكلات القياس والتقييم:** تُعد مشكلات التقويم في المؤسسات التعليمية أكثر صعوبة وتعقيداً من معظم المواقف الإدارية الأخرى(الطبيب، 1999؛ البدري، 2002؛ عريفج، 2002).

الإدارة الحديثة:

يعود الفضل في ظهور مبادئ الفكر الإداري الحديث إلى :

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

تعتبر المدرسة الكلاسيكية أقدم المدارس الفكرية التي تناولت الإدارة والعملية الإدارية من جوانب متعددة، والجذور الحديثة لهذه المدرسة ترجع إلى نشأة الإدارة العلمية التي فتح لها الطريق:

فردريك ونسلو تايلور (Frdrick Winsolu Taylor) 1856-1915:

إذ ركز فردريك ونسلو تايلور هو وزملاؤه على دراسة مشاكل الإنتاج العلمي، وكانت أهم اتجاهاته في هذه الدراسة تدعو إلى تخفيض قيمة وحدة الإنتاج وتحسن الكفاءة الإنتاجية عن طريق تدريب وتحفيز العاملين، **ومن خلال هذه الدراسة بني تايلور أفكاره على أربع مبادئ رئيسية هي:**

1- تطوير علمية لأداء العمل من الطرق التقليدية السائدة آنذاك ،عن طريق جمع وتصنيف وجدولة المعلومات والبيانات للوصول إلى "الطريقة المثلى" للأداء.

2- استخدام طريقة عملية اختيار العاملين وتقديم برامج تعليمية للتطوير والتدريب.

3- تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف التنظيم في إطار الطريقة العلمية للأداء.

4- التقسيم العادل للمسئولية بين المديرين والعاملين، حيث يقوم المديرين بعمليات التخطيط والمراقبة ويقوم العاملين بتنفيذ (مصطفى والنابه، 1986).

وفي أثناء تلك الفترة الزمنية1925 -1841 ظهرت دراسات العالم الفرنسي هنرى فايول (Henry Fayol_) نظرية المبادئ الإدارية :

ففي الوقت الذي كان "تايلور" يجري أبحاثه الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، كان "فايول " يساهم هو الأخر بأبحاثه في حركة الإدارة في فرنسا(حسان، والعجمي، 2007)، وظهرت أفكاره في كتابة المشهور "الإدارة العامة والصناعية" الذي صدر عام 1916. ويقول هنرى في كتابة "الإدارة العامة ولصناعة" أن النشاط الإداري مهم لأنه يتعلق بتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضاء والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج، كما أن الوظائف الإدارية نشاط مميز عن النشاطات الأخرى (مطاوع، 2003).

وقد ذكر فايول أربعة عشر مبداً من مبادئ الإدارة، ومن ضمن هذه المبادئ باختصار:

- **تقسيم العمل** :تخصيص مهام العمل أمرا ضروري لتحقيق كفاءة وإنتاجية اكبر.
- **السلطة والمسئولية:** إن الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات يأتي من السلطة .
- **الانضباط:** يرى "فايول" أن المدير الجيد على كل مستويات المؤسسة مطلب ضروري لتحقيق الانضباط والنظام .
- **المكافآت:** يجب أن تكون المكافآت عادلة للموظفين وأصحاب العمل على السواء.
- **الاستقرار الإداري:** لا يتصور "فايول" أن مديراً تتوقف فرص ترقيته – أو وظيفته نفسها– على عقد قصير الأجل أو تقارير الرقابة الخاصة به يمكن أن يؤدي عمله كما ينبغي. لذلك، ينبغي أن يحصل المديرون على فترة مناسبة من التدريب و الاستقرار، بالإضافة إلى عدم التدخل في عملهم في كل الأوقات.
- **المبادرة:** لابد أن يشجع المديرون روح المبادرة إلى أقصى حد لدى العاملين.

- **العمل بروح الفريق:** من واجب المدير رفع معنويات القوة العاملة وتقوية روح الفريق لديهم. (مطاوع، 2003؛ حسان، والعجمي، 2007).

ويختتم Henry مبادئه الإدارية وأهميتها قائلا "بدون مبادئ، يعيش المرء في الظلام والفوضى؛ إن المبادئ هي المنارة التي تهدي من يسترشد بها، ولن يستطيع ذلك إلا أولئك الذين يعرفون الطريق إليها" (مطاوع، 2003).

ومن عناصر الإدارة عند فايول (Fayol) :

أولاً –التخطيط:

ويقول فايول (Fayol) أن الإدارة تعني النظر إلى المستقبل. ويقصد بنظر للمستقبل التخطيط له وتتضمن عملية التخطيط عنصرين رئيسيين :التنبؤ، ووضع الخطة .

ثانياً: التنظيم:

يرى فايول (Fayol) أن عنصر التنظيم يعني إمداد المؤسسة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها.

ثالثاً: القيادة أو الرئاسة:

يرى(Henry) هنري أنه في إطار التنظيم الموضوع للمؤسسة يقوم كل مدير بأداء واجباته ومسئولياته في نطاق الوحدة وعلى كل مدير أن يحفز جهود موظفيه نحو عمل المصلحة المؤسسة والقيادة السليمة يجب أن تتوفر فيها عدة صفات حددها (Henry) هنري في :

أن يعرف المدير من يعمل تحت إمرته من موظفين معرفة تامة، كما يعمل المدير على استبعاد العناصر غير القادرة على الأداء الفعال، وأن يحرص المدير على الإحاطة الشاملة بلائحة

العمل داخل المؤسسة ومعرفة بنودها، وعبر احتكاك المدير بالعاملين يكون لهم قدوة حسنة، بالإضافة إلى معرفة المدير التامة بالتنظيم ومراجعته دورياً والاستعانة في تحقيق ذلك بالخرائط التنظيمية للمؤسسة، مع عقد جلسات مع كبار موظفيه لتوجيههم، وتوحيد الجهود، وعدم الدخول في تفصيلات العمل حتى لا يستغرق ذلك وقتا وتفويض السلطة في الأمور التي تحتاج تفصيلات، وأخيراً تحقق القيادة السليمة الوحدة بين الإفراد العاملين تحت إمرة المدير .

رابعا –التنسيق:

إن التنسيق الجيد يعني تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاطات داخل المؤسسة.

خامسا –الرقابة:

يرى "فايول" أن مهمة الرقابة في أي مؤسسة هي الكشف عما أذا كان كل شي يسير وفقا للخطة الموضوعية والأوامر الصادرة، كما تهدف الرقابة إلى إظهار نقاط الأخطاء والضعف والثغرات حتى تعمل المنشأة على أصلاحها أو تلافي وقوعها (مطاوع، 2003).

ومن ثم ظهرت (1920–1864) البيروقراطية في صورتها المثالية ممثلة بماكس وبر (Max Weber):

يذكر زويلف (2001) أن "وبر" شعر أن الرأسمالية الحديثة كان عليها أن توصف هيكلا تنظيميا من نوع خاص يتناسب مع احتياجاتها، وقد توصل بعد عدد من المحاولات إلى أن التنظيم الهرمي هو التنظيم الأساسي الهام الواجب وجوده. أن التنظيم الأساسي للبيروقراطية، وهو ترتيب الأفراد على أساس القوة الإدارية، أي السلطة، وعندما يوظف فرداً في المؤسسة فسوف يحدد له مركزا معينا، فالتنظيم الهرمي يوجد المركزية الوظيفية التي يستطيع كل فرد أن يرتقي إليها، وأن يحصل على

أجر أعلى، وان يتحمل مسئوليات أكبر، وهذه الإثابات تعتبر عناصر محفزه، وهذه بدورها تولد درجه أعلى من الكفاءة والالتزام من جانب أعضاء المؤسسة .

أركان النموذج البيروقراطي:

(الميكانيكية في الأداء، والتدرج الهرمي، وتقسيم العمل، والالتزام بالقواعد واللوائح، والموضوعية وعدم ترك أي مجال للعاطفة، والمثالية والرشد) (حسان، والعجمي، 2007).

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

هذه المدرسة تعتبر تحدياً للمدرسة الإدارية وردة فعل لنظرية الإدارة العملية، حيث كانت هذه النظرية ترى أن الفرد مخلوق اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكياً، وكذلك أن إحساس وشعور الفرد بانتمائه لهذه المجموعة، هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء، بل وإشباع حاجاته الاجتماعية ومن ثم المادية أيضا، وهكذا ظلت المدرسة العلمية في الإدارة نموذجا ونمطا سائد لفترة، إلى أن بدأ الاهتمام بالسلوك الإنساني في الإدارة وذلك على اثر ما توصل إليه علماء الاجتماع وعلم النفس وعلى رأسهم التون مايو(Alton Mayo) (مصطفى، والنابه، 1986)، إذ تعد الأبحاث التي قام بها Alton Mayoالتون مايو و مساعده Fritz Roethelsbergr فريتز روثلزبرجر في شركة Western Electric بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري وقد سميت التجارب التي قام بها بأبحاث (هاوثورن) وكانت أفكارهما بمثابة مدرسة تسمى مدرسة العلاقات الإنسانية .

وكانت التجارب التي أجرها Alton مع فريق من معاونيه وعلى رأسهم Roethelsbergr فيما بين 1932-1927تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية، ومن التجارب التي أجريت تجربة تستهدف معرفة الصداقة في الإقبال على العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية وذلك عن طريق اختيار، ست فتيات بينهن صداقة ومودة ويعملن بحرية، وأجريت التجربة بحيث يكون هناك من

يلاحظهن دون أن يستشعرن ذلك ويسجل كل ما يحدث، وقد تبين من هذه التجربة أن جو الصداقة، والانسجام يوجد نوع من المسئولية الجماعية التي تحفز إلى العمل، وقد أجريت تجربة أخرى تبين منها الرقابة لا دخل لها إطلاقا في زيادة الإنتاجية بل جو الحرية الذي عاشت فيه الفتيات هو الذي زاد الإنتاجية بدلا من الأشراف القاسي, وأجريت تجربة ثالثة لمعرفة أثر الحافز المادي في ارتفاع الإنتاجية وذلك عن طريق منح جميع العاملات أجور ثابتة بالإضافة إلى عمولة تتناسب مع زيادة إنتاجهن ثم اختير بعض الفتيات للعمل معا في مكان مستقل فزادت إنتاجية العاملات المختارات بينما قلت إنتاجية الأخريات، وذلك لشعور النفسي لدى العاملات المختارات، ويذكر مطاوع (2003) مايو ومن معه خرجوا من تجاربهم أن الاهتمام بشخصية العامل يعتبر امرأ ضروريا لصالح الإنتاج، وبقدر الاهتمام بمشكلات العمال، وتوفير جو من العلاقات الإنسانية بينهم وبين المؤسسة التي يعملون بها.

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

نشأت المدرسة السلوكية في أواخر القرن التاسع عشر، اعترافا بأهمية الفرد كمركز لأي مشروع تعاوني، ظهرت بفضل جهود مبكرة علي يد قادة ومفكرين من أمثال: أبراهام ماسلو(Abraham Maslow)، وماكرجر (Mcgroger)، وماري باركر فوليت(Mary Follet).

نظريات الإدارة :

نظرية الأبعاد الثلاثية:

تعتبر نظرية الأبعاد الثلاثة من الجهود المبكرة في ميدان النظرية الإدارية وقد نمت هذه النظرية من خلال عمل البرنامج التعاوني في الإدارة في الولايات المتحدة الإمريكية و تحاول هذه النظرية أن تشرح الظاهرة الإدارية على أساس تصنيفي منتظم, وتتشكل من ثلاثة عوامل (مرسى، 1984):

أ- **الوظيفة:**

هناك ثلاثة عوامل تحدد الوظيفة وهي المحتوى- العملية- التتابع الزمني. أما بخصوص محتوى الوظيفة في الإدارة التعليمية فإنه يمكن تحديده فيما يلي:

(توفير وتطوير مستوى العاملين، و توفير الأموال وإعطاء التسهيلات، الحفاظ على وجود علاقة فعالة مع المجتمع)، **وأما فيما يتعلق بالعملية فلها أربعة أبعاد رئيسية هي:** (تعقل المشكلة ودراسة جوانبها، و فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع، **و** اتخاذ القرارات، وأخيراً تنفيذ مراجعة القرارات) هذه الأبعاد تحدث وفق ترتيب زمني ماض، وحاضر، ومستمر، ومستقبل(عبد الحي، 2008).

ب- **رجل الإدارة:** على اعتبار طاقة الرجل ويقصد بالطاقة هي الجسمية والعقلية والعاطفية، وسلوكه من حيث دراسة المشكلة وما يرتبط بها من جميع البيانات والتنفيذ والمراجعة، والتتابع الزمني.

ج- **الجو الاجتماعي:**

العوامل والضغط الاجتماعي التي تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الإدارة وسلوكه. ولهذا البعد عدة جوانب، المحتوى والعملية والتتابع الزمني (الطبيب، 1999).

النظرية الموقفية (Situational Theory):

وترى هذه النظرية أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد. وقد أشار فيدلر(Fiedler) إلى أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات, إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى. وأكد فيدلر أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسة هي: علاقة القائد بالعاملين (جيدة أو سيئة)، وطبيعة المهام (محددة أو غير محددة)، وسلطة المركز (قوية أو ضعيفة) (المنقاش، 2007).

ويتضح من خلال هذه النظرية ارتبط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوالٍ مغايرة. مثل موقف موت النبي صلى الله عليه وسلم، حيث لم يكن عمر رضي الله عنه الشخص المناسب لقيادة المسلمين لهول وقع الصدمة عليه وهو القائد العظيم رضي الله عنه؛ لذا تحكم هذه النظرية عناصر هي : سمات القائد، وسمات العاملين، وسمات الموقف.

لذا تقوم هذه النظرية على فلسفة خاصة هي: أن الظروف هي التي توجد القادة وتبرزهم, وأن طبيعة القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد, بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف ما أو ظرف قيادي معين (مطاوع، 2003).

ومن نظريات ومبادئ الفكر التربوي الحديث كالآتي:

نظرية البعدين في القيادة: (Two-Dimensional Theory of Leadership) :

واضع هذه النظرية هو اندرو هالبن (Andrew Hslbin) بعد أن قام بإعادة الدراسة التي قام بها هامبل (Hamphl) وكونز(Coons) عام (1980) إذ عمل وزميله ستوجدل (Storgdill) على إعادة الدراسة وتذكر الجارودي(2009) أن النتائج أظهرت أن هناك بعدين يبرزان في سلوك القائد خلال إدارته للمؤسسة هما : بعد المبادرة لتحديد العمل والتركيز على الإنتاج، و بعد تفهم مشاعر العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم.

ويشيرُ بعد الاهتمام بالعمل إلى أن القائد يقوم بـ :

- تحديد العمل ويوزع الأدوار .
- يشرف مباشرة على التنفيذ.
- هناك وضوح في الاتصالات الصاعدة والنازلة .

- يكون التركيز على الإنتاجية بالدرجة الأولى دون اعتبار العلاقات الإنسانية .

- يوصف القائد في ضوء هذا البعد بالأوتوقراطية والاستبدادية لأنه الهدف الأساسي هو الإنتاجية .

يذكر (عطوي، 2004؛ أبو ناصر، 2008) أن البعد الثاني وهو بعد الاهتمام بالعاملين يشير إلى :

- وجود جو من الود والصداقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين .

- يركز القائد جل اهتمامه على إشباع حاجات العاملين وتحقيق رغباتهم وميولهم .

- يظهر تحليل سلوك القائد ودراسته على أن هناك نمطين من السلوك هما : السلوك الموجه نحو المهمة والسلوك الموجه نحو الناس. وهناك من القادة من يطغى على سلوكه البعد الأول وهناك من يطغى على سلوكه البعد الثاني .وأكثرية القادة يكون سلوكهم متوازناً.

بينت دراسات هالبن وزملائه أن القائد الفعال يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة ومتوازنة في نفس الوقت ومن هنا طور هالبن نظرية الأبعاد حيث يرى أن القائد الفعال يجب أن يهتم بالعمل والعاملين في نفس الوقت فيحقق القيادة الديمقراطية الفعالة حيث الاهتمام به على حساب الآخر ومن هنا جاءت نظرية الأبعاد الثلاثة.

اتخاذ القرار Decision Making Theory :

تقوم هذه النظرية على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم لاجتماعي ووظيفة الإدارة هي تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المؤسسة يعمل مع مجموعات من المرؤوسين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار كما يعرفها الخواجا (2004) بأنها حجر الزاوية في إدارة أي مؤسسة، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المؤسسة هي نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة ، والكفاية التي

توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك المدير، وشخصيته والنمط الذي يدير به مؤسسته.

ويمكن مراعاة الخطوات التالية عند اتخاذ القرار:

- الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار.
- عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة.
- تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم.
- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار.
- تقييم كل احتمال في ضوء مدى فعاليته في تحقيق الهدف.
- تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغلب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة .

ثم تبدأ مرحلة التنفيذ بعد اتخاذ القرار فتوضع له برامج التنفيذ وأخيرا تأتي مرحلة التقييم من حيث تقييم أثر القرار المتخذ على المدى القصير والبعيد مع الاهتمام بالدروس المستفادة. ومن نماذج هذه النظرية نموذج جريفت لاتخاذ القرار (Shanteau, 2001) .

نظرية الإدارة بالأهداف Theory of management by objectives:

نظرية تقوم على أساس المشاركة في اتخاذ القرار .وهي أن تسطر أهداف ونتائج متوقعة يتفق عليها الرئيس والمرؤوس ليعملوا سوية لتحقيقها .فهي لذلك تقوم على فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار. وتعتبر نظرية الإدارة بالأهداف كأسلوب غير تسلطي في الإدارة ،يأخذ بالاعتبار العوامل النفسية والاتجاه السلوكي وما يفرضه المجتمع والبيئة ، وهي نظرية في الإدارة ووسيلة لتقييم المنجزات

معاً(زويلف، 2001). من خلال ما تيسر فيقول "Radn" ردن بهذا الصدد: إن الأفكار والآراء الخاصة بالإدارة بالأهداف قد شاعت بفضل بيتر دركر"Drucker" في الخمسينات، والاسم الذي ترتبط به الإدارة بالأهداف حاليا في الولايات المتحدة هو جورج أوديورن "Odiorne" وفي المملكة المتحدة هو جون همبل "Humble".

ويقول بيتر دركر"Peter Drucker" أيضا: إن المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف وضعها لوثر جوليك في أواسط الثلاثينات في دراسته المستضيفة عن التنظيم الإداري (نشوان، 1985).

المبادئ والمرتكزات التي تؤسس عليها الإدارة بالأهداف :

أولاً: **مبدأ المشاركة :**

ويعني هذا المبدأ إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن أرائهم، والإدلاء بمقترحاتهم في مناقشة مشكلات المؤسسة التعليمية والعمل على تقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات بما يسهم في تحديد العمليات وتحمل المسؤوليات ورفع الروح المعنوية (المعايطة، 2007).

ويتضمن هذا المبدأ عدة مبادئ نوعية أهمها :

- المساندة التعليمية القائمة على المشاركة المنظمة بين كافة المرؤوسين في أجزاء الإدارة أثناء صياغتهم واشتقاقهم للأهداف ، هذه المساندة لها أهميتها في تخليص المؤسسة من عثرتها .
- إسناد السلطة أو التفويض وخاصة إذا كانت الواجبات المسندة محددة في شكل نتائج مطلوب تحقيقها ووقت الرئيس لا يسمح بذلك .
- المساندة السياسية والثقة التامة وذلك بالدفع والتشجيع المستمر للرؤساء بما يمنحهم الاستعداد لاتخاذ القرارات المصيرية وتحول مسؤولية هذه القرارات، أي أن هذا المبدأ يؤسس على تحرير رئيس

المؤسسة التعليمية من القيود التي لا مبرر لها والإجراءات العقيمة وعدم الثقة، ومنحه الحرية التامة في اتخاذ القرارات .

- المسؤولية المشتركة النابعة من مشاركة المرؤوسين للرئيس في تحديد الأهداف والبرامج ، حيث تسهم هذا المشاركة في توليد شعوراً متزايداً لدى المرؤوس بالمسؤولية عن تحقيق ما تم الاتفاق عليه (البستان وعبد الجواد وبولس، 2003).

ثانياً: مبدأ تحقيق الأهداف :

الأهداف هي الأساس لهذا الأسلوب من الأساليب الإدارية، لأن الأهداف والمرامي تدل النتائج المراد الوصول إليها، كما تحدد البرامج المراد تصميمها والطرق المستخدمة في تحقيقها وهذا يتطلب وضوح الأهداف وتحديدها بصورة يسهل معها تحقيقها (المعايطة، 2007).

وهذا الأسلوب يتفرع إلى عدة مبادئ فرعية أهمها :

- ضرورة التمييز بين الغايات والوسائل باعتبار أن الأخيرة هي الطريقة المستخدمة لأداء العمل .
- وضوح الهدف النهائي حتى يمكن ترجمته إلى أهداف فرعية في الإمكان تحقيقها بيسر وسهولة .
- التدرج في تحقيق الأهداف حيث نبدأ بالأهداف الفرعية عند تطبيق البرامج ثم ننطلق للأهداف الكلية، أي أننا ننظر كأننا نصعد سلماً.
- المرونة في صياغة الأهداف، واختيار الوسائل والأساليب المناسبة لتحقيق الأهداف .
- مبدأ التشعيب والتكامل في الأهداف حيث يراعي تشعيب الأهداف بصورة تظهر مستويات تحقيقها في نفس الوقت الذي يراعي فيه التكامل بالنسبة لهذه المستويات ككل.

ثالثاً: مبدأ الرقابة الذاتية :

هذا المبدأ يمثل مرتكزاً تطبيقياً للإدارة بالأهداف، لأن كل عامل بالمؤسسة طبقاً لهذا المبدأ يكون رقيباً على نفسه أثناء عمله أو مشاركته، وهذا يسهم في فاعلية الإنجازات نظراً لسعي الفرد للعمل دون حاجة إلى رقابة خارجية على العمل أثناء التنفيذ، ومن ثم الإخلاص والجدية والإتقان في العمل.

رابعاً: مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات :

يؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة بهدف قياس التقدم في مجال العمل ومدى تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك من خلال مراجعة النتائج والإنجازات التي تمت في ضوء الأهداف واللوائح والتعليمات الموجهة للعمل، ثم تحسين الأداء في ضوء ذلك .

خامساً: مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب :

يعد اختيار الكوادر والقيادات الصالحة ووضعها في المكان المناسب من المرتكزات الرئيسة للإدارة بالأهداف، ويتم اختيار القيادة الصالحة من خلال التعرف على إمكانات الأشخاص ومدى إمكانية تطويعها لتحقيق نتائج على درجة عالية من الكفاية في ظل نفقات أقل، وعلاقات إنسانية أفضل وجو اجتماعي يعل كحافز للعمل .

سادساً: مبدأ تخفيض المخاطرة :

ويتكون هذا المبدأ من ثلاثة مبادئ فرعية الأول منها يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظام المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط ، ومبدأ إيجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم اتخاذ القرارات بشأنها مما يسهم في الوصول إلى خطط مثلى تحقق الاستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي وهذا في حد ذاته مبدأ فرعي يطلق عليه مسمى "مبدأ خدمة البيئة".

في ضوء هذه الأسس يمكن القول بأن الإدارة بالأهداف ليست مدرسة فكرية إدارية، كما أنها ليست نظرية إدارية حديثة أو مجرد أداء لحل المشكلات الإدارية، وإنما هي بمثابة أسلوب للعمل التطبيقي يجمع بين أساليب الإدارة المختلفة التي ثبت فعاليتها ويجعل منها وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، فهي إدارة من أجل الأهداف وبواسطة الأهداف(البستان وآخرون، 2003).

مقومات نجاح الإدارة بالأهداف :

يتحقق النجاح، من خلال مقومات التي تحقق توازناً داخلياً في المؤسسة، وفي واقع الأمر فأن هذه المقومات تشكل الأهمية الأكبر بالنسبة لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها ومنها:

– نظم سليمة (نظام عاملين يسمح بتجديد العمالة الماهرة، نظام معلومات دقيق واتصالات حديثة، نظام مالي مرن في الصرف والإنفاق)، وشرح الأسلوب للجميع، ودعم الإدارة العليا له، مع وجود نظام حوافز مجزي، وتدريب العاملين على الأسلوب، مع تفويض السلطات اللازمة بقدر الأهداف، والأخذ بالأفكار الإبداعية ومقترحات العاملين، مع الاهتمام بالعامل البشري وتخطيط القوى العاملة (كنعان، 2007).

نظرية إدارة الجودة الشاملة Theory of Total Quality Management:

هي العملية التي يمارسها الإداري وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وتقويم الأداء، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسب استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية، من أجل تحقيق جودة المنتج بصور أفضل وفاعلية أعلى (زكي، 2004).

مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة:

– إدارة الجودة الشاملة لابد من أن تكون جزءاً أساسياً من فلسفة الشركة، وهي ليست ملحقة بالمؤسسة، ولكنها الأساس الذي تقوم عليها الشركة.

- إدارة الجودة الشاملة يجب أن تنبع وتكون من مسئوليات الإدارة العليا، ويكون موقعها القمة.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح.
- فلسفة إدارة الجودة الشاملة ليست هدفاً محدداً ونحتفل به ثم ننساه، بل تعبر الجودة عن هدف متغير والهدف هنا هو تحسين الجودة باستمرار.
- ترجع معظم حالات الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إما على عدم الإيمان بمبادئها وإما على عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا بالمشروع(أبو صعيليك ودعمس، 2008).

نظرية (z) النظرية اليابانية Japanese Theory:

حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع من العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين لما آلت إليه من سمات تطويرية هادفة في مضمار تطوير الإنتاجية وتحسين النوعية (حمود، 2002).

ومن الباحثين اهتموا بالتجربة اليابانية هو وليم واشي " William O'Shea " الذي طور نموذجا إداريا أطلق عليه نظرية (z) ويؤكد هذا النموذج على الاهتمامات الإنسانية للإفراد.

وحتى نأخذ صورة واضحة عن نظرية (Z) نورد خصائصها:

1-العائلية:

ينظر إلى المؤسسة اليابانية على أساس مؤسسة عائلية، متآلفة على شكل العشيرة، فجميع العاملين فيها عليهم واجب أساسي نحو العمل ونجاحه(عقيلي، 2009).

2-الاستخدام طويل الأجل:

تقوم الإدارة اليابانية على درجة عالية من ضمان الوظيفة، تتميز في إدارة العاملين في المؤسسة من حيث اختياره وتدريبيه والمحافظة عليه مدى الحياة (آل على، والموسوي، 2012).

3-أجماعية صنع القرار:

يميل اليابانيون إلى الرغبة في المشاركة في صنع القرارات، ويمتازون بأنهم مع التوكيد لاتخاذ القرار الجماعي والتقييم البطيء (الصرن، 2010).

4-شمولية الاهتمام بالفرد:

تهتم الإدارة اليابانية بالعامل سواء داخل المؤسسة أم خارجها، ولا يتوقف ذلك الاهتمام على الفرد نفسه على الاهتمام بأسرته، وتعمل الإدارة اليابانية على الاهتمام بالإنسان وبحاجاته الروحية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية.

5-المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اليابانية:

تهتم المؤسسات اليابانية بالمجتمع اهتماماً كبيراً وهي تعمل جاهدة على كسب ثقة المجتمع، ويصل الأمر بها إلى إنها تفضل اكتساب ثقة المجتمع على تحقيق الإرباح.

6-المشاركة الجماعية روح الفريق في إدارة النظام وصنع قراراته:

تتبنى الإدارة اليابانية روح الفريق التي تقود إلى الإحساس بالمسؤولية الجماعية ، فالكل مسؤول عن القرارات وتنفيذها، باعتبار أن الكل أسرة وحدة، متضامنة متكاملة(العمايرة، 1999).

العناصر الحاكمة للعمل الإداري:

تنعكس العناصر الحاكمة للعمل الإداري على المؤسسة، حيث تُعتبر جوهر العمل في المؤسسة، فهي تحدد المعالم التي يمكن عن طريقها الوصول إلى الأهداف، ومن العناصر الآتي:

1- التطوير التنظيمي :Organizational Development

ظهرت الحاجة إلى التطوير التنظيمي، لإدخال التغيير والتطوير بطريقة يشارك فيها جميع أعضاء المنظمة، بهدف تحسين الأداء التنظيمي عن طريق استخدام الأدوات التي توفرها العلوم السلوكية، حيث ركز على العلاقة بين التطوير التنظيمي والأداء، فالغرض من التطوير التنظيمي هو تحسين الأداء(شهاب، 2012).

2- التنظيم الإداري :

هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف وتحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية(آل علي، والموسوي، 2012).

3- أخلاقيات العمل Business Ethics:

فالأخلاق كما يعرفها لونجمان (Longman) بأنها المبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحدد السلوك الجيد، وما هو صواب وخطأ (يحيى، 2010). وقد يكون أكثر ما تعاني منه نظمنا الاجتماعية اليوم هو أزمة الأخلاق وغياب مفهوم مساءلة الذات ومحاسبتها ومراقبتها مراقبة ذاتية وإنه في الوقت الذي يرتقي فيه كل فرد عامل إلى المستوى الإيجابي من الأخلاق والمساءلة والمحاسبة فإن الكثير من أعراض الفساد والترهل الإداري ستنتهي بإذن الله وتعود للمجتمع قوته وإنتاجيته وتتحول نظمنا إلى مستوى أعلى من الأداء (الطويل، 2001) بناء على ذلك ربما أي مؤسسة ستواجه مأزق الأخلاق وتجد نفسها تحت ضغط يتعارض مع القيم.

4- السلوك الإداري managerial behavior:

إن السلوك الإداري من أهم الموضوعات في ميدان التربية، حيث يحتل السلوك الإداري مكاناً باروا في الفكر الإداري المعاصر باعتباره أحد الدعائم التي تستند إليها الإدارة (فليه، 2009)، فالسلوك الإداري هو الذي يتمثل في حل العقبات، والتغلب على المعوقات، أو اكتساب المهارات المربوطة بشروط ومحددات فاعلية السلوك الإداري.

شروط فاعلية السلوك الإداري:

- تجانس أجزاء وعناصر العمل أثناء الممارسة.
- الإلمام بخواص العمل والمهارات اللازمة له ونوعاً ومستوى.
- التيقن من فهم المتغيرات الأساسية في المكون الأساسي للعمل.
- تفعيل علاقات التواصل القائم على المعنى والوضوح والحس الاجتماعي .
- توفير مسائل الاكتشاف والتحليل وموجهات التفسير بغية تعرف الموقف السلوكي.
- تنشيط دافعية السلوك الأدائي عن طريق ديناميات التغذية بالإعلام عن مردود الأداء.
- التحديد الواضح والدقيق للمقاصد والعمل على تنظيمها وتخطيطها جيداً مما ينعكس أثره إيجاباً على السلوك.
- حسن التدريب من أجل إكساب معارف واتجاهات ومهارات تنمية الأداء الموجب.

ومن حسن القول أن السلوك الإداري هو سلوك التفاعل مع جماعة العمل الرسمية واللارسمية، وهو عملية دينامية مستمرة بهدف إيجاد علاقة أكثر توافقاً في بيئة العمل وما يحاط بها، مما يحدث انسجاما في البناء الدينامي للتنظيم يعتمد على ديناميات جماعة العمل وآلية العلاقات القائمة، وإشباع الحاجات(شمس الدين والفقي، 2007).

5- الشفافية Transparency:

تعني ببساطة شديدة توفير المعلومات اللازمة ووضوحها و (إعلان) تداولها عبر جميع وسائل الإعلام المكتوبة والمسموعة والتصرف بطريقة مكشوفة وعلنية (الوليد، 2009).

6-المهارات الإدارية Skills Managerial:

تشكل المهارات الإدارية عنصراً مهما في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أداءهم(السكارنة، 2009)، أيضاً تعكس قدرة المدير على إتباع النماذج السلوكية المختلفة التي يحتاجها للقيام بالأدوار المطلوبة بطريقة فعالة ومنها(عريقات وعبد الهادي والطراونة وأبو الرب، 2011):**مهارة الاتصال Contact** : يعرفها عملية الاتصالات هوكنز و برستون (Hawkin & Preston) بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية(السميحات، 2009)، فالاتصال يمثل جزء كبيراً في انجاز الأعمال. **مهارة إدارة الوقت Time Management**: هي عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفر؛ لتحقيق الأهداف. كما يُعرفه حمادات(2007) بأنه تنظيم الوقت والتحكم الذكي بتنفيذ مخططه ليكون فاعلاً. **مهارة المشاركة Participation** : ترتبط المشاركة ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الديمقراطية، فهي تفاعل الفرد مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تسخير جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل مسؤوليته إزاءها بوعي وحماس ذاتي(عبوي، 2007) وهذا يتطلب روح الفريق وتطبيق المشاركة .**مهارة إدارة الاجتماعات Management meetings** : أصبحت الاجتماعات جزءاً من حياة الإنسان المعاصر، كما يرى الحمادي (1999) أن إدارة الاجتماع هي القدرة على الاستفادة من الإمكانات البشرية، والمادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع، وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة، وأقل تكلفة، وأقل وقت لتحقيق الأهداف المرسومة. **مهارة إدارة التغيير Change Management**: التغيير هو شيء جديد

مختلف عن الشيء القديم، ويطالب به عندما يتطلب الأمر إلى التغيير. ويعرف (حمادات، 2007) إدارة التغيير إستراتيجية متطورة، تستهدف تغيير الاتجاهات والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة. **مهارة إدارة الضغوط Stress Management:** هي المثيرات التي يتعرض لها الفرد داخلية أو خارجية يستجيب لها بطريقة معينة ينتج بسببها آثار ونتائج على الفرد نفسه جسمية أو نفسية أو سلوكية مما يستلزم معالجتها وإدارتها بطريقة سليمة(أبو ناصر، 2008). **مهارة إدارة الأزمات Crisis Management:** هي عملية إدارية للتعامل مع الأزمات من اجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها(اليازجي، 2011). **مهارة إدارة الصراع Conflict Management:** يعتبر الصراع على مستوى المنظمات أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية. بل أن الصراع داخل الفرد نفسه وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية (جلدة، 2008). ويشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو الصراع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير (إيجابي أو سلبي) في بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة (عليمات، 2010). **مهارة إدارة المعرفة Knowledge Management:** إدارة معرفة صريحة منظمة تعتمد على قاعدة المعرفة، كما أنها عملية يقصد منها إبداع وتنظيم ونشر استخدام واستكشاف المعرفة (العلي، وقنديلجي، والعمري، 2006)، كما تهتم في البحث عن المعرفة واستقطابها منها لزيادة الخلفية المعرفية للمنظمة وتوظيفها (الحريري، 2012).ومع تعدد وتدرج تلك المهارات، التي من الواجب توافرها في المدير ليتمكن من ممارسة عملة بنجاح، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكل سهولة ويسر وبكفاءة وفعالية عالية.

مجالات تطوير الأداء الإداري:

لا يمكن تصور أي أداء إداري بدون تطوير، فالتطوير دوراً أساسياً في تقدم الأداء وتحريك العمليات لتطوير. لذا تشتمل مجالات الأداء الإداري للأفراد في المنظمات على جملة من المتغيرات والمؤشرات المهمة، والتي يمكن من خلالها معرفة الممارسات الإدارية السائدة وتقييمها وإصدار الأحكام عليها على نحو يمكن القائمين بعملية التطوير الإداري من تحديد كفاية وفاعلية الأداء الإداري في المؤسسات، واتخاذ القرارات التدريبية والتطويرية التي تسهم في تحقيق الأداء الإداري، ويحدد أصيل (2000) هذه المجالات في: **التعاون:** ويقصد به العمل مع الآخرين داخل المؤسسة بفاعلية وبشكل غير رسمي لتحقيق أهدافها **التحليل:** أي قدرة الفرد على جمع وربط ومقارنة المعلومات والتعرف على امتداد شبكة العلاقات الخاصة بالموضوع أو المشكلة قيد البحث. **الموضوعية:** وتعني القدرة على وضع حد للتأثير الشخصي أو التحيز أو الانتقاء العشوائي للمعلومات أثناء اتخاذ القرار. **الحسم:** ويقصد به الاستعداد لاتخاذ القرار في الوقت المناسب، وإصدار الأحكام، وإلزام الذات بتلك الأحكام. **تحمل الضغوط:** وهو القدرة على الاستمرارية في أداء المهام بنفس المستوى وتحت الضغوط أو ضيق الوقت، أو المعارضة، والعمل على التخلص من الضغوط بطريقة مقبولة للفرد نفسه وللمنظمة والأفراد الآخرين. **لتوجه نحو خدمة الآخرين:** أي بذل الجهود اللازمة للإنصات والإصغاء للآخرين داخل المؤسسة وخارجها وفهم متطلباتهم، وتوقع احتياجاتهم، والعمل على إشباعها. **لقدرة على القيادة:** وتعني استخدام الأساليب والمهارات الذاتية على الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. **قيادة الاجتماعات:** ويقصد بها استخدام الأساليب والمهارات الشخصية لتوجيه الاجتماعات نحو تحقيق الأهداف والعمل على إبقاءها في مسارها المحدد. **الإقناع:** وتعني استخدام المهارات القيادية الأكثر ملائمة في الاتصال للحصول على موافقة الآخرين على فكرة أو خطة، أو نشاط ما. **مراعاة مشاعر الآخرين:** أي استخدام

العبارات الدالة على فهم حاجات الآخرين، والعمل على إشباعها، وإدراك الآثار المترتبة على المرؤوسين من جراء أي ممارسة أو قرار يتم اتخاذه.

تطوير أداء القيادات:

تعد عملية تطوير أداء القيادات في المؤسسات الإدارية احد السبل الأكثر أهمية لتنمية قيمهم الشخصية، وتحسين مهاراتهم الإدارية، وتزويدهم بالمعارف التي تعزز من مقدراتهم في التأثير على العاملين معهم.

ويشير كامبدل وداردیس وكامبدل (Campdell, Dardis & Campdell, 2003) إلى وجود مداخل متنوعة لتطوير الأداء الإداري لقادة المؤسسات الإدارية ومن بينهما الآتي:

- **تطوير الخصائص الشخصية العامة:** ويهدف هذا المدخل مساعدة القائد الإداري على وضع نموذج ذاتي يتصف بالدقة والصحة، من خلال رفع مستوى الوعي بالذات. ولتحقيق ذلك يتم تبصر القائد الإداري بكيفية ممارسة أدواره الاجتماعية بكفاية وفاعلية والتي تتضمن تحفيز وتمكين العاملين، وتجسيد قيم وأخلاقيات الواجب والمثابرة والنزاهة والإخلاص والمصداقية وإدارة التفوق والتميز.
- **تطوير مهارات مستقلة:** ويعمل هذا المدخل على تطوير مهارات القائد الإداري في مجالات معينة كالعلاقات الإنسانية، وحل النزاعات، وإدارة الاجتماعات،والتخطيط للأداء وحل مشكلاته، واكتساب مهارات محددة تتطلبها الوظيفة والموقع القيادي، وتمليها التحديات المرتبطة بهذا الموقع.
- **تطوير المهارات المعرفية:** ويركز هذا المدخل على تحسين قدرات القائد الإداري المعرفية، خاصة ما يتعلق منها باستشراف مشكلات العمل وتحليلها، استبصار آثار ومترتبات القرارات التي يتم اتخاذها، والمرونة والقدرة على التكيف، وتعزيز الثقة الذاتية،والالتزام بمبدأ التعليم المستمر.

- **تطوير مهارات الاتصال:** وتهدف هذه الطريقة إلى زيادة مقدرة القائد الإداري في التأثير على العاملين معه، من خلال امتلاكه لرؤية ملهمة عن مستقبل المؤسسة، وترسيخ قيم و أخلاقيات العدالة، والنزاهة، والتفوق، والولاء في نفوس العاملين معه، وهذا يتطلب قدرة عالية على الاتصال والتواصل مع العاملين لنشر رسالة وأهداف المؤسسة وقيمها.

فالقيادات الإدارية هي قلب المؤسسة وهي التي ترسم الطريق أمام العاملين لتحقيق الأهداف، فالقيادات الإدارية هي حلقة الاتصال بين العاملين في المؤسسة والإدارة، وبقية الوحدات الإدارية الأخرى، وبناء على ما تقدم يجب أن تعمل القيادات الإدارية على التطوير.

ثانياً– الدراسات السابقة

يتناول هذا المحور عرضاً للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد قسمت إلى محورين: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية وقد تم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث ويلي ذلك تعليق الباحثة عليها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً– الدراسات العربية

أجرت العناتي (2003) دراسة بعنوان **(بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء واقع الاتصال الإداري).** هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن، في ضوء واقع الاتصال والاتجاهات العالمية الحديثة، وتكون مجتمع الدراسة من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم، ممثلاً بالمديرين العامين، ومديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام في مركز الوزارة ومديريات التربية والتعليم والبالغ عددهم (707) قائداً تربوياً، وقد تم تطوير أداتين للدراسة باستخدام المنهج المسحي، وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط الاتصال الذي يستخدمه القادة التربويون، هو الاتصال في اتجاهين وجاء نمط الاتصال الأفقي في المرتبة الثالثة، وكما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال، تعزى للوظيفة أو الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزي للمؤهل العلمي، ولصالح حملة الدكتوراه والماجستير، وخلصت الدراسة إلى ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بتسليط الضوء على نمطي الاتصال التفاعلي وفي اتجاهين، وذلك لتشجيع القادة التربويين على تبنيهما في أثناء الاتصال الإداري.

كما أجرى المحمود (2005) دراسة في الأردن بعنوان (أنموذج إداري مقترح لتطوير الكفاءة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن). هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج إداري مقترح لتطوير الكفاءة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن. تكونت مجتمع الدراسة من (382) فرداً من العاملين في مديريات التربية والتعليم في مختلف مناطق المملكة حيث تم اعتماد العدد كعينة للدراسة، وقد تم توزيع استبانة تم إعدادها خصيصاً لغايات الدراسة حيث تم اعتماد منهجية وصفية. وأظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة المتوسطية جاء متوسطاً بشكل عام، حيث جاء مجال المساءلة في المرتبة الأولى بينما جاء مجال المراجعة وتقييم الأداء بالمرتبة الأخيرة. وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي على مجال) المساءلة (بين الماجستير والدكتوراه لصالح الماجستير، وعلى مجال (المراجعة وتقييم الأداء) بين الماجستير والدكتوراه لصالح الماجستير، وعلى مجال (نظام المعلومات الإداري) بين الدبلوم العالي والدكتوراه لصالح الدبلوم العالي، وعدم وجود فروق دالة إحصائيا تعزى للخبرة على جميع مجالات درجة الكفاءة المؤسسية وجود فروق دالة إحصائيا تعزى للمركز الوظيفي على جميع مجالات درجة الكفاءة المؤسسية بين(مدير تربيه ورئيس قسم) من جهة، و(المشرف التربوي والمدير المختص) من جهة أخرى لصالح (مدير التربية ورئيس القسم)، وتم بناء أنموذج إداري لرفع الكفاءة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن شكل واشتمل على المكونات التالية :جودة الأداء الإداري، الاتصال وعلاقات العمل، المساءلة، المراجعة وتقييم الأداء، نظام المعلومات الإداري، وكفاءة القرارات الإدارية.

وسعت دراسة الحراحشة ومقابلة (2005) التي كانت بعنوان (درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام) إلى تعرف درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية، في مديريات التربية والتعليم في الأردن التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء قصبة المفرق، من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ

مجتمع الدراسة (476) رئيساً من رؤساء الأقسام في مديرية تربية وتعليم في الأردن، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً كما يلي :مجال دقة المعلومات، وضوح المعلومات، شمول المعلومات، التوقيت المناسب للمعلومات، مرونة المعلومات، و أظهرت أيضاً وجود فروق بين متوسطات إجابة عينة الدراسة على فقرات الأداة وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وهي لصالح مؤهل البكالوريوس والدبلوم العالي، كما أظهرت النتائج أن غالبية نظم المعلومات الإدارية التي يستخدمها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، تكون على شكل مخاطبات رسمية ورقية، مستندة إلى تعليمات وقوانين وأنظمة.

وقام ناجي(2005) بدراسة بعنوان (درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة و درجة ممارستهم لها و علاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية و التعليم في الأردن) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية التعليم في الأردن، ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين أنفسهم، فضلاً عن تعرف العلاقة بين فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين، والتعرف إلى أثر مكان العمل على فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة، وعلى مستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين. وتكون مجتمع الدراسة من (337) فرداً من الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم التربية والتعليم، وتم اعتماد منهجية وصفية للدراسة. وبينت نتائج الدراسة أن درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية وعلى جميع الفقرات، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية أيضاً، وأظهرت النتائج أيضاً أن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عالياً، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين فهم الإداريين لتفويض السلطة وممارستها، وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية فيما يتعلق في مجال فهم الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال ممارسة الإداريين لتفويض السلطة تعزى لمكان العمل في مديريات التربية والتعليم، أما فيما يتعلق بمستوى كفاءة القرار الإداري، فقد أظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان العمل.

أما الرحاحلة (2005) فأجرى دراسة في المملكة الأردنية الهاشمية بعنوان (أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة). هدفت إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير وتحسين أداء مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن، والتعرف على واقع أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة من خلال استخدام المنهج الوصفي. تكون مجتمع الدراسة من (441) معلماً ومعلمة، يدرسون في جميع المدارس المتمثلة في مرحلة التعليم الثانوي التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة. وقد أظهرت النتائج أن مستوى أداء المديرين ما زال دون المستوى المطلوب الذي يرقى إلى إحداث نقلة نوعية تنسجم مع الاتجاهات الإدارية الحديثة والمستحقات التطويرية، ووجود أولويات إدارية لدى المدير تتعارض مع الجوانب الفنية المرتبطة بجوهر عملية التعلم والتعليم. كما تم بناء نموذج إداري تضمن ثمانية مؤشرات ومهام أدائية مهنية لازمة لمدير المدرسة شمل النزعة القيادية ذات البعد التأثيري، والتوجهات التطويرية، والأفكار الريادية، والإدارة الديمقراطية، وتبني المنحى الإنساني والتشاركي، والاتصال، والتطوير المهني، والفني.

في حين تناولت دراسة جرار (2006) وهي بعنوان (مستوى الذكاء المتعدد لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لأساليب الإدارة المدرسية) مستوى الذكاء المتعدد لمديري المدارس الثانوية في الأردن، وعلاقتها بدرجة ممارسة أساليب الإدارة المدرسية من خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وقد شمل مجتمع الدراسة على(1257) مدير ومديرة. وأظهرت

النتائج فيما يتعلق بأساليب الإدارة المدرسية إلى أن الأسلوب الإداري الديمقراطي أحرز درجة عالية وحصل على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة عالية. واحتل الأسلوب الإداري والأوتوقراطي المرتبة الثانية بدرجة ممارسة متوسطة. بينما احتل الأسلوب الإداري الترسلي المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة منخفضة.

وهدفت دراسة الكريمين (2006) بعنوان(تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن) إلى تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم(160) فردًا من الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم للعام الدراسة 2005/2004. وأظهرت النتائج وجود تفاوت في درجات ممارسات الإدارة العليا لهندسة القرارات التربوية في الوزارة، إذ كانت الممارسة الأكثر لخطوات هندسة القرار، بينما جاء بعد تقديم القرار الأقل ممارسة. أما أسلوب حل المدير للصعوبات التي تواجهه فتراوحت بين المتدنية والمتوسطة. وفي ضوء نتائج الدراسة فقد تم بناء أنموذج هندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن تكون من خمسة عناصر هي خطوات هندسة القرار التربوي، تكنولوجيا دعم القرار، المعايير والعناصر المؤثرة في عملية اختيار البديل, مصادر معلومات مديري الإدارة العليا, آليات تقديم القرار.

كما أجرت الخليلي (2006) دراسة بعنوان (إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية)،هدفت إلى التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية كأسلوب إداري لتحفيز الإبداع وتنظيم العمل، من خلال استخدام المنهج الوصفي، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في الوزارة والبالغ عددهم (755)، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: استطاعت وزارة التربية والتعليم ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم وكانت النتائج بدرجة عالية باستثناء نشاط تخزين المعرفة ونشرها وتبادلها والتي أظهرت درجة متوسطة، هناك علاقة إحصائية ايجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط

الإنشاء المعرفي، التدقيق المعرفي، تخزين المعرفة ونشرها وتبادلها، ولم تظهر نتائج الدراسة أثراً للعوامل الديمغرافية على درجة ممارسة نشاطات المعرفة في الوزارة، ويعزى السبب في ذلك إلى أن درجة ممارسة تلك النشاطات يتأثر بمدى توافر المقومات الضرورية.

وأجرى خليف (2007) دراسة بعنوان (أنموذج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة). هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة وهي دراسة مسحية تطويرية وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من جميع مديري مدارس التعليم الأساسي ومديراتها في كل من منطقة أبو ظبي التعليمية، ومنطقة العين التعليمية، ومنطقة الشارقة التعليمية، والبالغ عددهم (118) مديراً ومديرة. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث ببناء أداة لقياس مستوى الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة تكونت من(57) فقرة موزعة على خمسة مجالات تشكل المهام الوظيفية لمعلمي المرحلة الأساسية، وبعد جمع البيانات وتفريغها وتحليلها أظهرت النتائج وجود (37)معيارًا وظيفيًا للأداء الوظيفي، وموزعة على خمسة مجالات هي :مجال التخطيط، والمجال المعرفي، والمجال المهني، والمجال الشخصي، ومجال التنمية المهنية. يمارس معلمو مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة مهامهم الوظيفية بدرجة منخفضة من وجهة نظر مديريهم. وتحديد قائمة بمعايير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة مكونة من (59) معياراً وظيفياً، وموزعة على ستة مجالات هي : مجال التخطيط، والمجال المعرفي، والمجال المهني، والمجال الشخصي، ومجال التنمية المهنية وبناء أنموذج لتطوير الأداء الوظيفي مكون من خمسة أجزاء هي :العوامل البيئية، والمهام الوظيفية للمعلم في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة، و استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي، وعوامل نتائج الأداء، والتغذية الراجعة.

وهدفت دراسة المصاروة (2007) وهي بعنوان(بناء أنموذج مقترح لاتخاذ القرارات الإدارية وفق نظام كوفمان– أسلوب حل المشكلات ومنحى النظم– للمدارس الثانوية العامة بالأردن) إلى بناء أنموذج مقترح لاتخاذ القرارات الإدارية وفق نظام كوفمان– أسلوب حل المشكلات ومنحى النظم– للمدارس الثانوية العامة بالأردن من خلال استخدام المنهج المسحي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من (315) مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، أظهرت النتائج وجود درجة عالية لممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن لاتخاذ القرارات حسب أسلوب حل المشكلات ومنحى النظم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اتخاذ القرارات حسب أسلوب حل المشكلات ومنحى النظم تعزى للمؤهل العلمي لصالح الماجستير فما فوق، والخبرة الإدارية الطويلة، بينما لم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس. وقد تم بناء أنموذج إداري مقترح يقوم على المشاركة في اتخاذ القرارات، واستخدام البيانات الكمية، والتحليل الكمي لتعرف العائد والكلفة.

وقامت الحارثي (2007) بدراسة بعنوان (خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية)، هدفت الدراسة لمعرفة إلى أي حد يمكن استخدام أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية كأسلوب جديد يسهم في خفض التكاليف في كليات التربية في المملكة العربية السعودية من خلال استخدام المنهج المسحي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع كليات البنات وعددها (37) كلية في المملكة العربية 2007، وقد تم اختيار (12) كلية كعينة منها بطريقة عشوائية، وأظهرت النتائج أن تبني الأنموذج المقترح للعمليات الإدارية، في جميع كليات البنات، والبالغ عددها (37) كلية سوف يحقق تخفيضا للتكاليف السنوية، يصل إلى قرابة الأربعة والسبعين مليون ريال ، وتطبيق منهج إعادة هندسة العمليات لخفض التكاليف قد نتج عنه أنموذج جديد أقل تكلفة، ولكن الأنموذج الجديد يحقق نتائج جوهرية في الأداء يتمثل في تحقيق زيادة في سرعة تنفيذ الأعمال، وزيادة

في الدقة، وتقليل الأخطاء، ونتج عن تطبيق منهج إعادة هندسة العمليات التوصل إلى شكل جديد للكلية، يختلف تماما عن الشكل الحالي.

وقام الطنيجي (2008) بدراسة في الإمارات العربية المتحدة بعنوان (أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العملي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية). هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية والمتحدة من خلال استخدام المنهج الوصفي التطويري، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة وعددهم (70) موظفاً من مجتمع الدراسة. وكانت من أهم نتائج الدراسة:إن واقع التطور الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة مرتفعه جداً، كما إن درجة الموافقة على الأنموذج المقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم والبحث العملي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية كان مرتفعاً.

وقام المسعود (2008) بدراسة بعنوان (المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس). هدفت الدراسة إلى معرفة المتطلبات البشرية والمادية اللازم توافرها لتطبيق نموذج الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، من خلال استخدام المنهج الوصفي، والوقوف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة في المتطلبات الكلية البشرية والمادية اللازم توافرها لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها في محافظة الرس، والتي ترجع إلى متغيرات " المرحلة الدراسية– المؤهل العلمي – سنوات الخدمة – العمل بالمدرسة – الدورات التدريبية في مجال

الحاسب الآلي ". واستخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة المكون من (238) مديراً ووكيلاً للمدارس الحكومية، التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج ضرورة توفر الهيئة الإدارية المدرسية المؤهلة تأهيلاً فنياً وقادراً والقادر على استخدام تقنية المعلومات الإدارية. والحاجة إلى تواجد المبرمجين القادرين على تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية للأعمال الإدارية المدرسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حسب محاورها وفقا لبعض المتغيرات التالية: المرحلة الدراسية، المؤهل العلمي،سنوات الخدمة، الدورات التدريبية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء أفراد مجتمع الدراسة (مدير – وكيل) بالنسبة لمتغير العمل بالمدرسة، حول محاور الدراسة لصالح مديري المدارس.

وقامت خليف (2008) بدراسة بعنوان (أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن)، هدفت إلى اقتراح نموذج إداري لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في مديريتي تربية عمان الأولى والثانية، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (115) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2008/2007 استجابوا لاستبانة تم إعدادها لغايات الدراسة. وبينت النتائج أن درجة إدراك مفهوم التفكير الاستراتيجي وممارسته مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لمفهوم التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال الإدارة. وفي ضوء النتائج تم بناء نموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكر الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية، وأوصت الدراسة بتبنيه.

في حين تناول شحادة (2008) بدراسة في فلسطين بعنوان (واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها) واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة، في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في درجة تلك الممارسات تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي : نوع العمل، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من (214) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم، وأظهرت الدراسة نتائج من أهمها أن مديري التربية والتعليم يمارسون عملية تصميم الإستراتيجية بدرجة% 67.36 ، ومهارات تنفيذها بدرجة % 65.89، ومهارات التقويم والرقابة بدرجة 66.44%، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغير نوع العمل، الجنس، سنوات الخدمة، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وأجرى العريشي (2008) دراسة بعنوان (إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين). وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمكة المكرمة، والتعرف على أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة(بنين)، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، وأن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة مع وجود معوقات لتطبيقها.

وسعت دراسة حنون (2010) بعنوان (درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجه نظر المديرين والمديرات) إلى التعرف على درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المديرين والمديرات من خلال المنهج الوصفي، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة، والتخصص، والمحافظة في استجابات المديرين والمديرات سعياً للوقوف على معرفة درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية.وقد شمل مجتمع الدراسة جميع مديرين والمديرات العاملين في المدارس الحكومية محافظات الضفة الغربية، وتكون من (429) مديراً ومديرة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن الدرجة الكلية لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات كانت مرتفعه جداً إذ وصلت النسبة المئوية لاستجابة المبحوثين عليها إلى (80.4%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، تعزى لمتغير الجنس ومستوى المدرسة والتخصص، كما أشار إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير المؤهل العلمي، في مجال التخطيط ولصالح حملة مؤهل (أعلى من بكالوريوس). كما انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، وفق متغير الخبرة الإدارية ولصالح (أكثرمن 10 سنوات).

وأجرى الزبون والزبون وموسى (2010) دراسة في الأردن بعنوان (درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم)، هدفت إلى التعرف على درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات : الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية، من خلال استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من (264) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المدارس الثانوية في محافظة جرش، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم كانت ضمن مستوى الاستخدام المتوسط بمتوسط حسابي بلغ(3.37)، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

وأجرى خليف (2011) دراسة في الأردن بعنوان (أنموذج إداري مقترح للجامعات الأردنية كمنظمات تعلّم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة)، هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج إداري مقترح للجامعات الأردنية كمنظمات تعلم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من القيادات التربوية الأكاديمية الإدارية في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، والمتمثل في رؤساء الجامعات، ونوابهم، ومساعديهم، وعمداء الكليات، ونوابهم ومساعديهم، ورؤساء الأقسام الأكاديمية والبالغ عددهم (1094) قائداً ، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية حيث بلغ عددهم (445) قائدًا تربويًا أكاديميًا إداريًا. تم اعتماد مقياس واتكنز ومارسيك للمنظمة المتعلمة لغايات الدراسة والمكون من 43 فقرة تقيس سبعة أبعاد لمنظمة التعلم، وهي: توفير فرص للتعلم المستمر، وتحفيز الحوار والاستفسار، وتشجيع التعاون وتعلم الفريق، وإيجاد الأنظمة التي تقتنص وتشارك بالتعلم، وتمكين العاملين ودفعهم نحو رؤية جماعية، وربط

المنظمة بالبيئة، ووجود قادة يمثلون ويدعمون التعلم، وتتوزع هذه الأبعاد على ثلاثة مستويات هي: مستوى الفرد، ومستوى الجماعة، والمستوى التنظيمي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق أبعاد منظمة التعلم جاء متوسطًا، وفي ضوء التعرف إلى واقع الجامعات الأردنية كمنظمات تعلم والاتجاهات الإدارية المعاصرة، قامت الباحثة ببناء أنموذج مقترح للجامعات الأردنية كمنظمات تعلم، كما قامت بالتحقق من درجة ملاءمة هذا الأنموذج المقترح من وجهة نظر الخبراء والمختصين .وفي ضوء نتائج الدراسة، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات، من أهمها:تبني الأنموذج المقترح للجامعات كمنظمات تعلم، وذلك من أجل العمل على تطوير العمل الإداري الجامعي وبيئة التعلم الجامعية في الأردن.

وقامت العساف والصرايرة (2011) بدراسة في المملكة الأردنية الهاشمية بعنوان (أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة)، هدفت الدراسة إلى تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام المنهج التحليلي التركيبي .الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول إلى تعميمات مقبولة، كسبيل للتعرف إلى طبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وخصائصها، والاعتبارات الواجب مراعاتها لتطبيق هذا النهج الإداري في البيئة التربوية . وقد تمكن الباحثان من تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسة هي :تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة .كما حددت الدراسة بعض الاعتبارات الواجب على الإدارة التربوية والمدرسة مراعاتها عند الأخذ بتطبيق هذا الأنموذج.

وهدفت دراسة الطراونة وخاطر وطويقات (2011) وهي بعنوان (درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة) إلى تحديد درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة، من خلال استخدام المنهج الوصفي. و تكون مجتمع الدراسة من (150) موظفاً وموظفة يعملون في مديرية تربية وتعليم عمان الرابعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في المجموع الكلي كانت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات لدرجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة تبعاً لمتغير الجنس في جميع المجالات، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات عدا مجال التطبيق لصالح الدراسات العليا.

أما دراسة العوفي (2011) وهي بعنوان(نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة الرس في ضوء مدخل إدارة المعرفة) فتناولت نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري في إدارة التربية والتعليم للبنات بالرس في ضوء مدخل إدارة المعرفة، من خلال التعرف على واقع الأداء الإداري في إدارة التربية والتعليم للبنات في ضوء مدخل إدارة المعرفة ،ثم اقتراح نموذج تطبيقي لإدارة المعرفة، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويتكون مجتمع الدراسة من المشرفات الموكل لهن أعمال إدارية (مديرات، مساعدات، رئيسات أقسام، مشرفات أوائل) و بلغ مجتمع الدراسة من (69) مشرفة، وقد استخدم المنهج الوصفي ،كما تم تطوير استبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد أكد أفراد مجتمع الدراسة إن عمليات إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم تمارس بدرجة منخفضة، وبلغ أعلى متوسط لعمليات إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم بالرس عند تخزين المعرفة، بينما بلغ أدنى متوسط عند عملية تطبيق المعرفة، وبناء على ما تقدم تم تصميم نموذج تطبيقي مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

وأجرى تهامي ويسري وعبد الله (2013) دراسة في جمهورية مصر العربية بعنوان (منهج الإدارة على المكشوف في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية). وهدفت الدراسة إلى استعراض الإطار الفكري والفلسفي لمنهج الإدارة على المكشوف، والتوصل من خلاله إلى الأبعاد التنظيمية والسلوكية الواجب توافرها لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف في وحدات الإدارة المحلية، من خلال استخدام المنهج المسحي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية والوسطى في الإدارات المحلية بمحافظة الشرقية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (353) فرداً من القياديين والإداريين والموظفين. وبعد تحليل الإطار النظري وتطبيق استبانة على عينة الدراسة تم بناء نموذج قائم على الإدارة على المكشوف تضمن تفويض الصلاحيات، وتمكين العاملين، واستخدام القيادة التحويلية لغايات توسيع إجراءات العمل.

ثانياً– الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة تينيشي(Tineshey, 2005) وهي بعنوان (دور المديرون في إدارة التغيير) إلى التعرف على طبيعة إدارة التغيير وابرز سماتها وخصائصها في المؤسسات التربوية الأمريكية في نيويورك. كما هدفت إلى فهم ابرز ديناميات التغيير الناجح في هذه المؤسسات، وإدراك الهيكلية والعمليات والإجراءات المطلوبة لإحداث التغيير. ولتحقيق هذه الأهداف تم دراسة المؤسسات التربوية الأمريكية التي حققت نجاحاً ملموساً وتحليل نماذج إدارة التغيير فيها. وقد تألفت مجتمع الدراسة من (12) قائداً تربوياً مارسوا التغيير في مؤسساتهم. وخلصت الدراسة إلى أن قادة التغيير يشتركون في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن القادة التقليديين، ومن بين هذه الخصائص: أنهم محركين لجهود التغيير في مؤسساتهم، وقيامهم أثناء مرحلة التغيير بإثارة الحماس والدافعية للتغيير لدى العاملين معهم وقيادتهم بفاعلية نحو التطوير الإداري، كما بينت الدراسة أن إدارة التغيير في القطاع التربوي تتطلب الشجاعة والاستعداد للمخاطرة المحسوبة.

كما أجرى اومبيلي (Ombile, 2005) دراسة في الأكوادور بعنوان (الابتكار في المدارس الإكوادورية). هدفت الدراسة للكشف عن العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، وقد تم إجراء (38) مقابلة مع مديري المدارس، كما تم استخدام قوائم الشطب كأداة أخرى، وأظهرت الدراسة أن الحرية والقدرة على ممارسة العمل هما من العوامل الإيجابية التي تنمي الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، إضافة إلى توفر الموارد المطلوبة للمدير، في حين أن البيروقراطية والمركزية هما من العوامل المؤثرة على سلباً الإبداع لدى المديرين، وبالتالي الحاجة لتبني نموذج إداري يقوم على التشاركية والتعاون وتفويض السلطات.

قام كل من سانجر وليفين (Sanger & Levin, 2005) بدراسة بعنوان (زيادة إبداع الموظفين عن طريق تدريب مديريهم). هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة السلوك الإداري الذي يمارسه مدير المدرسة، والآليات التي ينبثق منها الإبداع التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من (26) مديراً أمريكياً حصلوا على جوائز الإبداع الإداري على مدى (20) عاماً، تم الحكم عليها من خلال استشارة الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في الشؤون الإدارية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع ينشأ عن التطور في المعرفة والخبرة وكيفية الاستفادة منها في إيجاد طرق جديدة، وأن عملية تحليل السياسات المعمول بها في المنظمة وتعديلها يعتبر أكثر فعالية من تبني سياسات جاهزة من خارج المنظمة.

وقام سكوت وروناید (Scott & Reoinaid, 2006) في نيويورك، بدراسة بعنوان محددات السلوك الإبداعي: نموذج المسار في الإبداع الفردي في مكان العمل، هدفت إلى تطوير نموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من القيادة، والنمط الفردي في حل المشكلات، وعلاقات جماعات العمل، وعلى السلوك الإبداعي المباشر، وغير المباشر،. تكون مجتمع الدراسة من (22) مديراً خضعوا لمقابلات فردية معمقة، وخلصت الدراسة إلى أن النموذج السابق

استطاع أن يفسر (37%) من التباين في السلوك الإبداعي، كما اتضح من الدراسة ارتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافية.

وهدفت دراسة سالسمان (Salasman, 2006) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان (تغيير ثقافة العمل في إدارة المدارس الثانوية) إلى بيان اثر إدارة التغيير على التطور المهني لمديري ومديرات المدارس الثانوية في المدارس الحكومية في الغرب الأوسط الأمريكي. وتكون مجتمع الدراسة من (40) مديرا ومديرة (20 ذكور، 20 إناث) يعملون في المدارس الثانوية الحكومية. ولتحقيق هدف الدراسة طورت Evett استبانة تكونت من 78 فقرة توزعت على مجالات عبء العمل، الضوابط الإدارية، العلاقة مع الجهات الحاكمة، الدخل. وبعد جمع لبيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى وجود اثر ايجابي لإدارة التغيير في التطوير المهني للمديرين والمديرات. وبينت الدراسة أن المديرين الذكور حققوا نتائج أفضل في إدارة الوقت وعبء العمل أكثر من الإناث.

كما أجرى وفراي (Wfry, 2006) دراسة ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان (العلاقة بين نمط المديرين الإبداعي وتصورات المعلمين لفعالية المديرين). بحثت الدراسة في العلاقة بين مستوى الإبداع التنظيمي لدى مدير المدرسة الأمريكية والتعلم الفعال، وتهدف الدراسة أيضا إلى وصف المؤشرات الدالة على جودة الاتصال والحوار بين مدير المدرسة الأفراد خلال العمليات الإبداعية وتأثيره على عملية التعلم، وقد اشتقت نتائج الدراسة من سلسلة من الدراسات الميدانية التي أقيمت على (13) مشروع مدرسي في (13) مدرسة أمريكية، وقد اعتمد الباحثان على أسلوب المقابلة المعمقة، حيث عمدا إلى مقابلة (8–12) فرد في كل مشروع منهم مدير، وتناولت الدراسة ثمانية متغيرات رئيسية: دور القائد، وخصائص العملية، وطبيعة عملية صنع القرار، ومستوى المشاركة، ومعايير قياس الأداء، وتسلسل عملية التعلم، والتعلم على المنظمة، والأوضاع التنظيمية الملائمة لتطبيق نوع التعلم، وخلصت الدراسة إلى أن جودة ونمط المحادثة خلال تطبيق الأساليب الإبداعية

يؤثر بشكل مباشر على جودة عمليات التعلم في المنظمة، أن دور القائد في تعليم وتدريب الأفراد على طرق الاتصال الصحيحة، ورفع مستوى المشاركة يكمن في عمليات صنع القرارات، وأن لتوحد الأهداف والاتجاهات بين الأفراد تأثير على عملية التعلم، ولاستقلالية الأفراد في طريقة تحقيق الأهداف التنظيمية تأثير على عملية التعلم، كما تعمل العوامل السابقة على رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد، وكذا على فعالية تطبيق الأفكار الإبداعية.

وقام بايلي (Bailey, 2006)بدراسة بعنوان (أعد الهيكلة ثم غيّر)، هدفت إلى إيجاد صيغة مناسبة لعناصر المدرسة التي تهدف إلى إحداث التغيير في ولاية هيوستن الأمريكية، حيث قام بدراسة (86) مدرسة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أنه بالرغم من أن فرض القوة يكون ضرورياً لإحداث التغيير لتحسين التعليم، إلا أن النظام المدرسي لا يمكن أن ينظم ويدار بالطريقة التي يحدث فيها تغيير ذو مغزى وفعال بهذه الطريقة، ويحتاج النظام التربوي إلى إعادة بناء لتحقيق اللامركزية لجعل التنظيم جاهزاً للتغيير مثل القوة المفروضة عليه، والهياكل الحديثة تشجع الاعتمادية، المجالات المهمة، التصميم، إحلال الهدف، ويقصد بمفهوم إعادة البناء اللامركزية التي تتبع وتطبق بواسطة المتخصصين والمهنيين، ومن ثم يفرضوا سلطاتهم، ويتطلب إعادة التفكير في الصيغ أو النماذج اللامركزية أنظمة المدرسة تخلق وحدات صغيرة تستطيع أن تتكيف مع الأفكار الجديدة، وتتحرك اتجاه الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية لأنها تكون أكثر حركة –وفي نفس الوقت– اللامركزية تعمل على تنمية وتطوير العاملين ليصبحوا ويكونوا أكثر إنسانية، والمدرسة تعتبر جانبا للإدارة وإحدى الطرق اللامركزية، وأفضل طريقة لإعطاء السلطة للمعلمين والحفاظ على الضبط داخل النظام المدرسي وأن نمد المعلمين بثلاثة أو أربعة أنظمة في عمل الفريق للعمل مع المعلمين في اهتمامات مشتركة ومع ذلك، مثل هذه المجموعات لا تنجح إذا لم يكن هناك تخطيط عن كيفية عمل القرارات.

وأجرت برودبينت (Broadbent, 2007) دراسة في المملكة المتحدة بعنوان (نظم الإداء الإداري ومؤسسات التعليم العالي في انجلترا: الاحترافية والإدارية والإدارة). هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم جوانب تقييم الأداء الإداري والرقابة الإدارية في مؤسسات التعليم الانجليزية. واتبعت الدراسة منهجية نوعية قامت على تحليل الأطر العامة للنظام الإداري للجامعات الانجليزية، خصوصا في مجالات الرقابة وتقييم الأداء، والتي يطلق عليها اسم نظم الأداء الإداري. وبينت الدراسة أن هذه النظم تسمح للمديرين بمراقبة الأداء الإداري بشكليه التشخيصي والتقييمي لكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية بهدف تحسين الأداء من خلال تقديم التغذية الراجعة للعاملين إضافة إلى تفعيل القوانين الإدارية المرتبطة بأعمال المؤسسات التعليمية.

وقام (لانغ Lange , 2007) بدراسة في هونج كونج بعنوان(الضغوط واتخاذ القرارات لدى المديرين في هونج كونج: دراسة حالة) هدفت إلى التعرف على الضغوط والمشكلات الإدارية التي يواجهها المديرين في المدارس الثانوية وكيفية اتخاذ القرارات لمواجهتها ولتحقيق هدف الدراسة تمت مقابلة مجتمع الدراسة المكون من (24) مديراً ومديرة (19 مدير، 5 مديرات). وقد توصلت الدراسة إلى أن مستويات الضغوط الإدارية تختلف لدى مديري المدارس في مدارس المنطقة فمديري المدارس العليا أعلى مستوى في الضغوط التي تواجههم من مديري المدارس المتوسطة. كما تواجه المديرات مستوى من الضغط أعلى من المديرين الذكور، وبينت الدراسة أن المدير الناجح هو من يتبنى أسلوب المشاركة وتفويض السلطة الإدارية والتأليف بين استراتيجيات الحد من الضغط قبل حصوله وبعد حصوله لتقليل مستوى الضغط في حده الأدنى، فاستراتيجيات الحد منه قبل حصوله يتم بواسطة إيجاد الاتجاهات الإيجابية، والتنظيم المناسب، واستراتيجيات الحد منه بعد حصوله يتم باستخدام المعالجة لأعراض الضغط، وإعادة مديري المدارس إلى حالتهم الطبيعية.

وأجرت شيرلي وانجيلا (Shirely & Angela, 2007) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان (هل ستموت هواتفنا، الدور المتغير للمكتب الرئيسي) هدفت إلى وصف أدوار المديرين الإدارية في أثناء عملية الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بها قسم التطوير في المنطقة الجنوبية الغربية في مدرسة يبلغ عدد طلبتها (1780) طالبًا، من خلال وصف ما كان يدور في المدرسة على أرض الواقع، وهدفت الدراسة إلى متابعة أدوار المديرين وربطها بنتاج الطلبة، من خلال بناء قوانين للتمويل أو الخروج بخطط واسعة لمتابعة التقييم العام للمدرسة، وخلصت النتائج إلى أن المدارس التي مرت بعملية التغيير، يزداد تغير مديريها ويتحركون بسرعة، بسبب سلسلة من الأمور المفروضة عليهم من قبل السلطة الوسطى المتنفذة، بالإضافة إلى طريقة مساءلة العاملين التي تؤدي إلى الإسراع في عملية التغيير في المدرسة، وتبين الدراسة أن المديرين يتخوفون من فقدان السلطة التي يمتلكونها بالإدارة التقليدية ومن خلال التسلسل الإداري إذا ما انتقلوا إلى الإدارة التشاركية، وإن المدير الذي يدير بالمعرفة أفضل من المدير الذي يدير بالسلطة، والمدير الذي يتخذ القرار بصورة تعاونية أفضل من المدير البيروقراطي، والمدير ذو التوقعات العالية يحل محل المدير بالمساءلة والثقافة الكلية التفاعلية للعاملين تحل محل الأفراد الانعزاليين، والتغيير دائمًا بحاجة إلى مدير قوي وصبور، يقضي الكثير من الوقت في مساعدة الآخرين على فهم المتطلبات الجديدة للتغيير والتركيز على الدور التعليمي للمعلم أكثر من أي مسألة أخرى.

وأجرى ديفز (Davies, 2007) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان (من خطط المدارس التطورية إلى إطار التخطيط الاستراتيجي). هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأسلوب الإداري التطويري لمدير المدرسة الثانوية مقارنة بالأساليب الإدارية التقليدية. واتبعت الدراسة منهجية نوعية قامت على تحليل الوثائق الإدارية المدرسية وإجراء مقابلات فردية معمقة مع (5) مديرين يعملون في المدارس الثانوية الحكومية في نيويورك. وأظهرت النتائج أن الإدارة والتخطيط بشكل تقليدي لم يعد يخدم

احتياجات المدارس، وأن التوجه الاستراتيجي طريقة جديدة أمام قيادات وإدارات المدارس لمواجهة التحدي في الألفية الجديدة، وعرضت الدراسة أنموذجا جديداً للإدارة والتخطيط يحل محل الإطار المحدود ويقوم على ربط الإدارة بالمشاركة وحاجات المجتمع المحلي، وتفعيل دور التكنولوجيا في الإدارة والتعليم وتفويض الصلاحيات.

وقام أسندولي(Asanduli,2008) بدراسة بعنوان (التعليم الالكتروني في التعليم العالي الروماني)، هدفت إلى تحليل عمليات الإدارة الإلكترونية لجوانب التعليم الإلكتروني في الجامعات الرومانية في بوخارست، كما هدفت الدراسة أيضاً تعرف تصورات الطلبة لفعالية الإدارة الإلكترونية أثناء دراستهم لمساقات الكترونية من داخل وخارج حرم الجامعة. وتكون مجتمع الدراسة من (1898) طالباً وطالبة من كليات علمية وإنسانية، كما تم مقارنة أساليب الإدارة الإلكترونية في جامعة الكساندرا وجامعة آيوان في ضوء الخطوط العريضة لمعايير التعليم العالي الروماني . وبعد تحليل البيانات كمياُ باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين، ونوعياً باستخدام منهجية البحث النوعي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : جاءت ممارسة الإدارة الإلكترونية في الجامعات الرومانية بدرجة متوسطة. إن ابرز المواقع التي تطبق فيها الإدارة الإلكترونية هي: إدارة الموارد البشرية والقبول والتسجيل وإدارة التعلم الإلكتروني. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الكلية (علمية، إنسانية) في مستوى رضا الطلبة عن إدارة تعلمهم الكترونياً.

وهدفت دراسة دتشر (Duacher,2009) وهي بعنوان (عملية اتخاذ القرارات كما يتصورها الإداريين التربويون) إلى الكشف عن عملية اتخاذ القرار كما يتصورها الإداريين التربويون في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية حيث قام بتحليل عملية اتخاذ القرار تجريبيا، وكان السؤال الرئيسي في هذه الدراسة يدور حول إذا ما كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعمال المديرين لعملية اتخاذ القرارات كما يمارسونها و بين عملية اتخاذ القرارات كما صممها وحددها جريفثس. وقد اختيرت هذه

الدراسة والتي اشتملت على مجتمع دراسة مكون من (55) مديرا في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية أوهايو موزعين على جميع المراحل التعليمية ضمن متغيرات الجنس والعرق وسنوات الخبرة العملية، ونوع المدرسة لبيان فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أي من هذه المتغيرات والعملية التي استخدمها المديرون في عملية اتخاذ القرار في مدارسهم، وبعد تحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المديرين لعملية اتخاذ القرارات كما يمارسونها في مدارسهم و بين عملية اتخاذ القرار كما وصفها جريفس.

وأجرى اولتونجي و فيستوس وايهنولا (Olatunji, Festus & Ehinola, 2011) دراسة بعنوان(تصورات المعلمين والمعلمات بفعالية المهارات القيادية لدى مديري المدارس في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في ولاية أندو في نيجيريا). هدفت الدراسة للكشف عن تصورات المعلمين والمعلمات حول المهارات الإدارية والقيادية لدى مديري المدارس في ولاية أندو في نيجيريا، تكونت مجتمع الدراسة من (360) معلماً ومعلمة من (20) مدرسة حكومية وخاصة. وقد أظهرت النتائج أن مهارات المديرين كانت متوسطة وخصوصا في المجال الإداري والفني، بينما جاءت مهارات العلاقات المجتمعية في المرتبة الأخيرة. وبينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائيا في تصورات المعلمين للمهارات القيادية المفترضة لدى مدير المدرسة تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة ونوع المدرسة.

The role of the principal and school administration Manager: a school improvement strategy Based on the fidelity of implementation

وأجرى بيريجي (Bregy, 2012) دراسة في إيللينويز بالولايات المتحدة الأمريكية بعنوان (دور مدير المدارس ومدير الإدارة: استراتيجية تطوير مدرسية قائمة فعالية التطبيق)، هدفت الدراسة إلى تحليل فعالية التطبيق نموذج أسلوب مدير المدرسة الإداري، في تغيير دور مدير المدرسة كمدير

عمليات إلى قائد تربوي إداري. تكون مجتمع الدراسة من (360) مديراً يعملون في المدارس المتوسطة والثانوية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة هذا الأسلوب الإداري تفعل من دور المدير كقائد وإداري، حيث أن الوقت الذي يقضيه في ممارسة أسلوب الإدارة والتغيير هذا يزيد من فعالية المدرسة ومن رضا المعلمين الوظيفي ويؤثر إيجاباً على الممارسات التدريسية داخل المدرسة.

وأجرت أديجبيسان (Adegbesan ,2013) دراسة في نيجيريا بعنوان (أثر السلوك القيادي والإداري لمدير المدرسة على اتجاهات المعلمين نحو العمل في المدارس الثانوية في ولاية اوجون في نيجيريا). هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر السلوك القيادي والإداري لمدير المدرسة على اتجاهات المعلمين نحو العمل في المدارس الثانوية في نيجيريا. تكون مجتمع الدراسة من (100) معلم و (150) طالباً تم اختيارهم من مدارس ولاية أوجين الحكومية. وقد أظهرت النتائج أن ضعف مشاركة المعلمين والطلاب في عملية اتخاذ القرار تحد من جودة السلوك القيادي والإداري وبالتالي تضعف العلاقة داخل المدرسة، وان هناك حاجة لأسلوب إداري وقيادي تعاوني لإدارة العمل الإداري والفني في المدارس الثانوية الحكومية النيجيرية.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات ذات الصلة لاحظت، أن معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأساليب الإدارية تناولته بطريقة مختلفة عن الدراسة الحالية، حيث ركزت معظمها على أسلوب واحد من الأساليب الإدارية، كما ركزت معظم الدراسات السابقة على المدارس ووزارة التربية ومراكز البحث العلمي وإعادة الهندسة الإدارية، مما جعل الباحثة تفرد دراسة لأنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية ينمي الأساليب الإدارية لمدراء ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم، كما تنفرد الدراسة باقتراح أنموذج لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في

المملكة العربية السعودية دون غيرها، وفي حدود علم الباحثة أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها، فهي تتناول موضوعاً جديداً في مجال تنمية الأساليب الإدارية لدى مدراء ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية دون غيرها، واقتراح نموذج تطويري يعتمد الخطوات العلمية المدروسة. كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في وظيفة مجتمع دراستها، فالدراسة الحالية تناولت العاملين من مشرفين وإداريين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية كمجتمع دراسة، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة عينات من مديري المدارس، والمعلمين، والعاملين في الوزارات التربوية.

ملخص الأدب النظري

النموذج: النموذج حسب ما أجمع عليه الأدب النظري والدراسات السابقة هو عبارة عن مخططات واضحة المعالم، توضح عمليات انسياب المعلومات والقرارات والتعليمات من وإلى المراكز الإدارية المختلفة في المؤسسة.

ومن خلال الأدب النظري والدراسات السابقة تبين أن الآتي:

1. تعمل النماذج الإدارية على تسهيل عملية تحقيق الأهداف.
2. تعمل النماذج الإدارية على تفسير الأهداف والعمليات.
3. تزيد من فعالية الإدارة والتخطيط وتعزز القيادة.
4. تعمل على تطوير الأساليب الإدارية في المنظمات.

الإدارة التعليمية: تمارس الإدارة التعليمة الإشراف على العملية التعليمية في المستويات الإقليمية المختلفة داخل البلاد، ويتم تقسيمها تبعاً للحدود الجغرافية والإدارية المتعلقة بحكم البلاد وإدارتها، وتأخذ الأجهزة الإدارية على المستويات الإقليمية اسم "إدارة التربية والتعليم".

وتتكون الإدارة التعليمية أو التربوية عموماً من عدة عناصر أهمها :العناصر البشرية ذات المواصفات التعليمية والثقافية القادرة على تحقيق أهداف العمل، بالإضافة إلى الإطار التنظيمي للإدارة التربوية من حيث المستوى والصلاحيات والنظم والقوانين ونظم الحوافز وغير ذلك، كما تتضمن برامج العمل التي تتضمن الأهداف والغايات المرحلية والنهائية للعمل الإداري التربوي، والإمكانات المادية من الأبنية والمعدات والتجهيزات والميزانية اللازمة لتحقيق البرامج المطروحة.

ونظراً لأهمية الإدارة التربوية لا بد من أن تستخدم أساليب إدارية فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها، حيث إن القيادات الإدارية هي قلب المؤسسة وهي التي ترسم الطريق أمام العاملين لتحقيق الأهداف، فالقيادات الإدارية هي حلقة الاتصال بين العاملين في المؤسسة والإدارة، وبقية الوحدات الإدارية الأخرى، وبناء على ما تقدم يجب أن تعمل القيادات الإدارية على التطوير وتبني نماذج وأساليب إدارية تحقق الكفاءة في العمل وتعمل على تحقيق الأهداف المرسومة بدقة وفعالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمّن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والذي ابتدأ بوصف مجتمع الدراسة الذي سُحبت منه العينة والطريقة التي اختيرت بها، وكذلك وصف أداتي الدراسة والإجراءات التي أتّبعت للتأكد من صدقهما وثباتهما، وكيفية تطبيقهما على أفراد العينة، ووصف طريقة جمع البيانات وأسلوب التصحيح، فضلا عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية التي استخدمت، وذلك على النحو الآتي:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التطويري الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها نوعا وكما ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والمشرفين في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات (1378) موظف وفقاً للدليل الإحصائي 2014م، ويمثل ذلك كامل مجتمع الدراسة.

عينة الدراسة:

اختيرت عينة عشوائية بسيطة نسبية من الإداريين والمشرفين في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات، إذ بلغ عدد أفرادها (200) مشرف وإداري، وذلك استناداً إلى الدراسة التي قام بها كرجسي ومورجن (Krejcie,& Morgan,1970) وحددا حجم العينة من حجم المجتمع.

الخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة :

كان توزيع أفراد الدراسة حسب الخصائص الوظيفية والشخصية (الجنس– المسمى الوظيفي– المؤهل العلمي – الخبرة – الدورات التدريبية) كالتالي :

– توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس :

الجدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفقاً للجنس و وفقاً للمسمى الوظيفي.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	**116**	**58.00%**
أنثى	**84**	**42.00%**
المسمى الوظيفي		
الإداريين	**157**	**78.50%**
المشرفين	**43**	**21.50%**

– توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي :

يشير الجدول رقم (2) إلى توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، حيث جاء أولا حملة البكالوريوس بنسبة مئوية مقدارها (**52.00٪**)، يليهم حملة الماجستير وبلغت النسبة المئوية لهم (**31.50٪**)، ثم حملة الدبلوم وبلغت النسبة المئوية لهم (**8.50٪**)، أما حملة الدكتوراه فقد بلغت النسبة المئوية لهم (**8.00٪**).

جدول رقم (2) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	دبلوم	17	8.50%
2	بكالوريوس	104	52.00%
3	ماجستير	63	31.50%
4	دكتوراه	16	8.00%
5	أخرى	0	0
	المجموع	**200**	**100**

توزيع أفراد الدراسة حسب الدورات التدريبية :

يشير الجدول رقم (3) إلى توزيع أفراد العينة وفقاً لحصولهم على دورات التدريبية، حيث أن الغالبية العظمى هم الحاصلين على دورة واحد حيث بلغت نسبتهم المئوية (**60.00٪**)، يأتي بعد ذلك من لا يوجد لديهم دورات حيث بلغت نسبتهم المئوية (**22.00٪**)، يأتي بعد ذلك من حصلوا على دورتان حيث بلغت نسبتهم المئوية (**13.50٪**)، يأتي بعد ذلك من حصلوا على ثلاث دورات فما فوق حيث بلغت نسبتهم المئوية (**4.50٪**).

جدول رقم (3) توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد الدورات التدريبية

م	عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
1	لا يوجد	44	22.00%
2	دورة واحدة	120	60.00%
3	دورتان	27	13.50%
4	ثلاث دورات فما فوق	9	4.50%
	المجموع	200	100

-توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة :

يشير الجدول رقم (4) إلى توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة، ويأتي في مقدمتهم من خبرتهم من سنه إلى (7 إلى 10) سنوات حيث بلغت النسبة المئوية لهم (61.00٪)، يليهم من خبرتهم من (سنة) إلى (5) سنوات ونسبتهم (22.00٪)، ثم بعد ذلك من خبرتهم (10 إلى 15) سنة حيث بلغت النسبة المئوية لهم (10.50٪)، وأخيراً من خبرتهم من (15) سنة فأكثر حيث بلغت النسبة المئوية لهم (6.50٪).

جدول رقم (4) توزيع أفراد العينة وفقاً لعدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	من سنه إلى 5 سنوات	44	22.00%
2	من 7 إلى 10 سنوات	122	61.00%
3	من 10 إلى 15 سنة	21	10.50%
4	15 سنة فأكثر	13	6.50%
	المجموع	200	100

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، فقد قامت الباحثة بتصميم استبانه تعرف واقع ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات من وجهة نظر العاملين في الإدارة، وذلك في ضوء الأدبيات التي تضمنها الإطار النظري لهذه الدراسة، وفي ضوء الدراسات السابقة في هذا المجال، وتحتوي الإستبانة على عدد من المحاور:

القسم الأول: المعلومات الشخصية: يشمل معلومات الشخصية عن العاملين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات من حيث الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة، وعدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها.

القسم الثاني: واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات من وجهة نظر العاملين في الإدارة: وهي تمثل (6أساليب)، مرتبة وفقاً لمقياس خماسي متدرج كالتالي (كبيرة جداً– كبيرة– متوسطة– صغيرة– صغيرة جدا).

خطوات تصميم الاستبانة:

صدق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة بصورتها الأولية (ملحق، 1) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين (ملحق، 2) وذلك لإبداء ملاحظاتهم من حيث:

- دقة وسلامة الصياغة اللغوية.
- انتماء الفقرات لمجالاتها.

- حذف الفقرات غير المناسبة.

- اقتراح فقرات مناسبة.

وقد أخذت الباحثة بملاحظات المحكمين ومقترحاتهم التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات، إذ تم إلغاء متغير (معهد) وتقديم كلمة البيانات على المعلومات، و استبدال المصطلح اتخاذ القرار بمصطلح صناعة القرار، وأجراء مجموعة من التعديلات اللغوية والنحوية. وقد عدّت موافقة المحكمين على كلٍّ فقرة من فقرات الاستبانة وبنسبة (80%) فأكثر، مؤشراً على صدق الفقرات، واستقرّت الأداة بصورتها النهائية (ملحق، 3)

صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط (بيرسون) بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية، واتضح من هذا الإجراء أن جميع الفقرات لها ارتباطات موجبة غير صفرية(اكبر من 0,10)، وأنه لا توجد بنود لها معامل ارتباط سالب بالدرجة الكلية، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإجراء.

جدول رقم (5)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1- يحافظ على الاستقرار في المؤسسة.	.759**	.555**
2- يحرص على رفع المستوى المهني للعاملين.	.583**	.344**
3- يسهل سير العمل في المؤسسة.	.592**	.714**
4- يهتم بما يتطلع إليه العاملون في حياتهم.	.432**	.702**
5- يراعي القيم الأخلاقية في عمله.	.627**	.380**
6- يحرص على ترسيخ القيم الأخلاقية في العمل.	.495**	.490**
7- يمتلك المقدرة على الإقناع.	.724**	.666**
8- يعمل على إشاعة روح العمل التضامني (روح الفريق).	.677**	.723**
9- يراعي الظروف الحياتية للعاملين.	.290**	.491**
10-يكافئ المتميزين من العاملين.	.295**	.498**
11-يُعد النموذج الأمثل في سلوكه (قراراته، وتوجيهاته الشخصية، والمهنية).	.601**	.674**
12-يتعامل مع العاملين بعدالة.	.483**	.557**
13-يوفر فرصاً لتنمية القيادة لدى العاملين.	.589**	.572**
14-يعمل وفق رؤية واضحة.	.581**	.586**
15-يعمل وفق خطة إستراتيجية.	.326**	.660**
16-يشرك العاملين في التخطيط .	.604**	.729**
17-يراعي الإمكانيات الداخلية عند صياغة الخطة.	.401**	.724**

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.678**	.420**	18-يحلل البيئة الخارجية لمعرفة (الفرص، والتهديدات).
.677**	.664**	19-يخطط بمرونة بما يسمح بتعديل الخطة.
.694**	.796**	20-يضع خططاً تتسم بالموضوعية بحيث تعكس المقدرات الحقيقية للإدارة.
.661**	.601*	21-تتم صياغة الخطة بطريقة قابلة للقياس.
.675**	.444**	22-تتصف الخطة بالشمولية.
.677**	.553**	23-يعمل على مشاركة المستفيدين من المجتمع المحلي عند إعداد الخطة.
.707**	.215**	24-يوضح الإمكانيات (المادية، والبشرية) المتاحة بالإدارة.
.704**	.457**	25-يحرص على تقديم التسهيلات الإدارية الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
.420**	.152**	26-يعقد دورات تدريبية للموظفين عن مهارات تطبيق الجودة.
.477**	.319**	27-يؤكد على نشر ثقافة الجودة بين العاملين.
.493**	.760**	28-يهتم بدقة (البيانات، والمعلومات) كأساس لصنع القرار.
.507**	.332**	29-يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد (المادية، والبشرية، والمالية) في الإدارة.
.520**	.377**	30-يتابع باستمرار تنفيذ عمليات الجودة.
.526**	.405**	31-يوفر المستلزمات (المادية ،والمالية، والبشرية) الكافية لتنفيذ (البرامج، والنشاطات) التربوية المتعلقة بتحسين الأداء .
.577**	.674**	32-يقوم بالتحليل والمراجعة المستمرة لأسلوب العمل.
.580**	.612**	33-يهتم بتحسين عمليات كما يهتم بالمخرجات.
.591**	.713**	34-يهتم بالاتصال الرسمي فقط.
.730**	.784**	35-تقتصر الاتصالات في الإدارة على (التعليمات، والأوامر) فقط.

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
36-يعدل موقفه حسب التغذية الراجعة للأداء.	.659**	.736**
37-يهتم بالاتصالات التي تؤدي لتحقيق الأهداف فقط.	.485**	.737**
38-يسمح بالاتصال بين (العاملين، والأقسام) بكل حرية.	.527**	.741**
39-يتبع أساليب اتصال تساعد على تحقيق أهداف الإدارة .	.760**	.744**
40-يتبع طريقة في الإدارة تجعلني استخدم الموارد(المادية، والبشرية) بالطريقة الأفضل لتحقيق الأهداف.	.759**	.749**
41-يسعى المسئول أن تصل المعلومة للعاملين بكل وضوح.	.724**	.749**
42-يوفر وسائل اتصالات متنوعة داخل الإدارة.	.713**	.751**
43-يهتم بدقة (البيانات، والمعلومات) كأساس لصنع القرارات.	.677**	.753**
44-يشرك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية التي لها علاقة بعملهم.	.674**	.757**
45-يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الروتينية فقط.	.664**	.771**
46-يقوم بجمع البيانات اللازمة للمشكلة قبل اتخاذ قرار فيها.	.659**	.774**
47-يقوم بتحليل البيانات حول المشكلة بالمشاركة مع العاملين الذين لهم علاقة بالمشكلة.	.627**	.779**
48-يقوم بوضع بدائل حل للمشكلة بالمشاركة مع العاملين.	.612**	.780**
49-يتحاور مع العاملين في اختيار البديل الأنسب قبل أن يتخذ القرارات.	.604**	.782**
50-يقوم بتحليل بيانات التغذية الراجعة المتعلقة (بتطبيق القرار، وتقييمه).	.601**	.783**
51-يهتم بتوقيت إعلان القرار.	.601*	.785**
52-يراعي الإمكانيات (المادية، والبشرية) المتوافر عند اتخاذ القرار.	.592**	.787**

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.791**	.589**	53-يراعي الضغوط (المباشرة، والخارجية) عند اتخاذ القرار.
.792**	.583**	54-يقيم الواقع في ضوء ما تم التخطيط له.
.793**	.581**	55-يحرص تحليل (القدرات، والاستعدادات) لدى العاملين.
.796**	.553**	56-يحرص على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل .
.798**	.527**	57-يركز باستمرار على رصد السلوك المؤثر في العمل.
.801**	.495**	58-يحرص باستمرار على عمل دراسات للعمليات التي يتم تنفيذها.
.802**	.485**	59-يحرص على تحديد العوامل المؤثرة في العمليات بعد انجازها.
.806**	.483**	60-يستخدم نظاماً رقابياً(جيداً و محكماً) يزيد من كفاءة العاملين.
.807**	.457**	61-يعمل على إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.
.724**	.785**	62-يعتمد مبدأ الشفافية في قياس الأداء.
.612**	.591**	63-يتبنى التقييم للعاملين في المؤسسات التعليمية على أسس موضوعية.
.713**	.713**	64-يتابع تنفيذ أهداف الوحدة باستمرار.
.759**	.713**	65-يقيم تنفيذ الأهداف مرحلياً.
.612**	.589**	66-يطبق مبدأ (الثواب، والعقاب) .

الثبات:

للتأكد من ثبات أداة الدّراسة، استخدمت الباحثة طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest)، إذ قامت الباحثة بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من(40) من خارج عيّنة الدّراسة بفاصل زمني مدته أسبوعان بين مرتي التطبيق وتم حساب معامل الثّبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما استخدمت طريقة الاتساق الداخلي كرونباخ الفا(Cronbach Alpha), والجدول(6) يبين معاملات ثبات الاستبانة على النحو الآتي:

جدول رقم (6)

معاملات ثبات أداة درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة

الرقم	المجال	معامل ارتباط بيرسون	كرونباخ الفا
1	القيادة	0.82	0.82
2	التخطيط	0.84	0.91
3	الجودة	0.88	0.83
4	الاتصال الإداري	0.91	0.90
5	صناعة القرار	0.87	0.91
6	التقييم	0.80	0.84
	الدرجة الكلية	0.88	

يلاحظ معاملات ثبات أداة درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة، كان معامل ارتباط بيرسون الفا (0.88)، للدرجة الكلية وتعد هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة الوسيطة وهي

- **الجنس وله فئتان** : ذكور وإناث.
- **المسمى الوظيفي وله فئتان** : مشرف، إداري.
- **الخبرة ولها أربعة مستويات:**
- من سنه إلى 5 سنوات.
- من 7 إلى 10 سنوات.
- من 10 إلى 15 سنة.
- 15 سنة فأكثر.
- **المؤهل العلمي:** وله أربعة مستويات: _ دبلوم كلية متوسطة.
- بكالوريوس.
- ماجستير.
- دكتوراه
- **الدورات التدريبية:** وله أربعة مستويات:
- لا يوجد.
- دورة واحدة.
- دورتان.
- ثلاث دورات فما فوق

- **المتغير التابع:** درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة حسب تقدير عينة الدراسة.

إجراءات الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتهما، وبعد تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من مشرفين وإداريين، تمّ أخذ الموافقات الرسمية لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة من أجل جمع البيانات المطلوبة.

- كتاب تسهيل مهمة من إدارة التربية والتعليم إلى العاملين في الإدارة والملحق (6) يبين ذلك.

- باشرت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، مرفقة برسالة تضمّنت تعليمات الإجابة عن فقراتها، وبيانات شخصية عن المستجيبين، وقد سبق عملية توزيع الاستبانة توضيح الهدف من الدراسة، وإعلام المستجيبين بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستُعامل بسريّة تامة، وأنها لغايات البحث العلمي فقط، وتمّ الطلب من أفراد العينة الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية. وبعد جمع الاستبانات تمت معالجة البيانات إحصائيا عن طريق الحاسب الآلي واستخدمت حزمة التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.

إجراءات التصحيح:

تعرّف درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة، تمّ اعتماد المعادلة الآتية:

القيمة العليا للبديل _ القيمة الدنيا للبديل
____
عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك يكون الدرجة المنخفضة من 1 + 1.33 = 2.33

ويكون الدرجة المتوسطة من 2.34 – 3.67

ويكون الدرجة المرتفعة من 3.68 – 5.00

المعالجات الإحصائية

تمّ استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- للإجابة عن السؤال الثاني استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية وفقا لمتغيرات الدراسة:

أ- الاختبار ت (t-test) لعينتين مستقلتين لتعرّف دلالة الفروق تبعاً لمتغيري الجنس، والمسمى الوظيفي.

ب- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتعرّف دلالة الفروق تبعاً لمتغيري الخبرة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية.

ج- اختبار شيفيه Scheffe لتعرّف عائدية الفروق تبعا لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي والدورات التدريبية.

د- استخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

نتائـــج الدراســـة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة بشكل عام ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (7) حيث يلاحظ من الجدول (7) أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.17) وانحراف معياري (0.46)، وجاءت مجالات الأداة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.56- 2.91)، وجاء في الرتبة الأولى مجال " **الجودة** " بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال " **التخطيط**" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة جاء مجال " **صناعة القرار** " بمتوسط حسابي (2.96) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة متوسطة ، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال " **الاتصال الإداري** " بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، ويظهر الجدول (7) ذلك.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة عينة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	الجودة	3.56	1.06	1	متوسطة
2	التخطيط	3.50	0.59	2	متوسطة
1	القيادة	3.16	0.53	3	متوسطة
6	التقييم	2.98	0.57	4	متوسطة
5	صناعة القرار	2.96	0.77	5	متوسطة
4	الاتصال الإداري	2.91	1.06	6	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.17	0.46		متوسطة

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. الجودة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة، لفقرات هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك، كما يلاحظ من الجدول (8) أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في

محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة **في مجال الجودة** كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.56) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88- 3.42)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على" **يهتم بدقة (البيانات، والمعلومات) كأساس لصنع القرار** "، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.36) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على " **يؤكد على نشر ثقافة الجودة بين العاملين** " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على" **يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد (المادية، والبشرية، والمالية) في الإدارة** " بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.37)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على" **يتابع باستمرار تنفيذ عمليات الجودة.**" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.39) وبدرجة متوسطة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر عينة الدراسة في مجال الجودة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يهتم بدقة (البيانات، والمعلومات) كأساس لصنع	3.88	1.36	1	مرتفعة
3	يؤكد على نشر ثقافة الجودة بين العاملين.	3.75	1.13	2	مرتفعة
8	يقوم بالتحليل والمراجعة المستمرة لأسلوب العمل.	3.67	1.39	3	متوسطة
7	يوفر المستلزمات (المادية ،والمالية، والبشرية)	3.64	1.33	4	متوسطة
2	يعقد دورات تدريبية للموظفين عن مهارات تطبيق	3.63	1.21	5	متوسطة
1	يحرص على تقديم التسهيلات الإدارية الكافية	3.59	1.15	6	متوسطة
9	يهتم بتحسين عمليات كما يهتم بالمخرجات.	3.53	1.46	7	متوسطة
5	يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد (المادية،	3.43	1.37	8	متوسطة
6	يتابع باستمرار تنفيذ عمليات الجودة.	3.42	1.39	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.56**	**1.06**		**متوسطة**

2. التخطيط:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة، لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يوضح ذلك، أيضاً

يلاحظ من الجدول (9) أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة **في مجال التخطيط** كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85– 3.12)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على" **يوضح الإمكانيات (المادية، والبشرية) المتاحة بالإدارة** "، بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على " **يعمل وفق خطة إستراتيجية** " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على" **يخطط بمرونة بما يسمح بتعديل الخطة** " بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (1.33)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على" **تتم صياغة الخطة بطريقة قابلة للقياس.**" بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (1.52) وبدرجة متوسطة، ويظهر الجدول (9) ذلك.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر عينة الدراسة في مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
11	يوضح الإمكانيات (المادية، والبشرية) المتاحة بالإدارة.	3.85	0.90	1	مرتفعة
2	يعمل وفق خطة إستراتيجية.	3.76	1.18	2	مرتفعة
7	يضع خططاً تتسم بالموضوعية بحيث تعكس المقدرات الحقيقية للإدارة	3.73	1.09	3	متوسطة
9	تتصف الخطة بالشمولية.	3.73	1.29	4	مرتفعة
5	يحلل البيئة الخارجية لمعرفة (الفرص، والتهديدات).	3.68	1.33	5	مرتفعة
10	يعمل على مشاركة المستفيدين من المجتمع المحلى عند إعداد الخطة.	3.64	1.16	6	متوسطة
4	يراعي الإمكانيات الداخلية عند صياغة الخطة.	3.40	1.14	7	متوسطة
3	يشرك العاملين في التخطيط .	3.37	1.20	8	متوسطة
1	يعمل وفق رؤية واضحة.	3.33	1.41	9	متوسطة
6	يخطط بمرونة بما يسمح بتعديل الخطة.	3.15	1.33	6	متوسطة
8	تتم صياغة الخطة بطريقة قابلة للقياس.	3.12	1.52	8	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.50	0.59		متوسطة

3. القيادة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ل واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة ، لفقرات هذا المجال، والجدول (10) يوضح ذلك، كما يلاحظ من الجدول (10) أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة **في مجال القيادة** كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.16) وانحراف معياري (0.53)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81- 2.57)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على" **يهتم بما يتطلع إليه العاملون في حياتهم** "، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة مرتفعة ، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على " **يسهل سير العمل في المؤسسة** " بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على" **يمتلك المقدرة على الإقناع**." بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.53)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على" **يحرص على ترسيخ القيم الأخلاقية في العمل**." بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.56) وبدرجة متوسطة، ويظهر الجدول (10) ذلك.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر عينة الدراسة في مجال القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يهتم بما يتطلع إليه العاملون في حياتهم.	3.81	1.17	1	مرتفعة
3	يسهل سير العمل في المؤسسة.	3.73	1.16	2	مرتفعة
12	يتعامل مع العاملين بعدالة.	3.69	1.30	3	مرتفعة
11	يُعد النموذج الأمثل في سلوكه (قراراته، وتوجيهاته الشخصية، والمهنية).	3.62	1.18	4	متوسطة
8	يعمل على إشاعة روح العمل التضامني (روح الفريق).	3.53	1.04	5	متوسطة
13	يوفر فرصاً لتنمية القيادة لدى العاملين.	3.41	1.44	6	متوسطة
10	يكافئ المتميزين من العاملين.	3.38	1.25	7	متوسطة
5	يراعي القيم الأخلاقية في عمله.	3.15	1.60	8	متوسطة
1	يحافظ على الاستقرار في المؤسسة.	3.04	1.64	9	متوسطة
9	يراعي الظروف الحياتية للعاملين.	3.03	1.03	10	متوسطة
2	يحرص على رفع المستوى المهني للعاملين.	2.92	1.42	11	متوسطة
7	يمتلك المقدرة على الإقناع.	2.67	1.53	12	متوسطة
6	يحرص على ترسيخ القيم الأخلاقية في العمل.	2.57	1.56	13	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.16	0.53		متوسطة

4. التقييم:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ل واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة ، لفقرات هذا المجال، والجدول (11) يوضح ذلك، كما يلاحظ من الجدول (11) أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة **في مجال التقييم** كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.98) وانحراف معياري (0.57)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69− 2.18)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على" **يحرص على تحديد العوامل المؤثرة في العمليات بعد انجازها**، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على " **يحرص باستمرار على عمل دراسات للعمليات التي يتم تنفيذها** " بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على" **يتبنى التقييم للعاملين في المؤسسات التعليمية على أسس موضوعية.**" بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (1.23)، وبدرجة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على" **يحرص تحليل (القدرات، والاستعدادات) لدى العاملين.**" بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (1.12) وبدرجة منخفضة، ويظهر الجدول (11) ذلك.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر عينة الدراسة في مجال التقييم مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يحرص على تحديد العوامل المؤثرة في العمليات بعد انجازها.	3.69	0.99	1	مرتفعة
5	يحرص باستمرار على عمل دراسات للعمليات التي يتم تنفيذها.	3.64	0.83	2	متوسطة
7	يستخدم نظاماً رقابياً(جيداً و محكماً) يزيد من كفاءة العاملين.	3.57	0.91	3	متوسطة
4	يركز باستمرار على رصد السلوك المؤثر في العمل.	3.42	0.96	4	متوسطة
3	يحرص على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل .	3.04	0.88	5	متوسطة
11	يتابع تنفيذ أهداف الوحدة باستمرار.	3.04	1.50	6	متوسطة
1	يقيم الواقع في ضوء ما تم التخطيط له.	2.93	1.59	7	متوسطة
12	يقيم تنفيذ الأهداف مرحلياً.	2.88	1.27	8	متوسطة
9	يعتمد مبدأ الشفافية في قياس الأداء.	2.83	1.43	9	متوسطة
13	يطبق مبدأ (الثواب، والعقاب) .	2.79	1.19	10	متوسطة
8	يعمل على إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.	2.66	0.87	11	متوسطة
10	يتبنى التقييم للعاملين في المؤسسات التعليمية على أسس موضوعية.	2.25	1.23	12	منخفضة
2	يحرص تحليل (القدرات، والاستعدادات) لدى العاملين.	2.18	1.12	13	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.98	0.57		متوسطة

5. صناعة القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة، لفقرات هذا المجال، والجدول (12) يوضح ذلك، ويلاحظ من الجدول (12) أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة **في مجال صناعة القرار** كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.96) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.17- 2.53)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على" **يتحاور مع العاملين في اختيار البديل الأنسب قبل أن يتخذ القرارات** " ، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) التي تنص على " **يقوم بوضع بدائل حل للمشكلة بالمشاركة مع العاملين** " بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على" **يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الروتينية فقط** " بمتوسط حسابي (2.71) وانحراف معياري (1.31)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على" **يراعي الضغوط (المباشرة، والخارجية) عند اتخاذ القرار.**" بمتوسط حسابي (2.53) وانحراف معياري (1.36) وبدرجة متوسطة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر عينة الدراسة في مجال صناعة القرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يتحاور مع العاملين في اختيار البديل الأنسب قبل أن يتخذ القرارات.	3.17	1.19	1	متوسطة
6	يقوم بوضع بدائل حل للمشكلة بالمشاركة مع العاملين.	3.13	1.17	2	متوسطة
5	يقوم بتحليل البيانات حول المشكلة بالمشاركة مع العاملين الذين لهم علاقة بالمشكلة.	3.06	1.23	3	متوسطة
4	يقوم بجمع البيانات اللازمة للمشكلة قبل اتخاذ قرار فيها.	2.95	1.38	4	متوسطة
1	يهتم بدقة (البيانات، والمعلومات) كأساس لصنع القرارات.	2.94	1.38	5	متوسطة
8	يقوم بتحليل بيانات التغذية الراجعة المتعلقة (بتطبيق القرار، وتقييمه).	2.94	1.40	6	متوسطة
2	يشرك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية التي لها علاقة بعملهم.	2.85	1.44	7	متوسطة
9	يهتم بتوقيت إعلان القرار.	2.85	1.53	8	متوسطة
10	يراعي الإمكانيات (المادية، والبشرية) المتوافر عند اتخاذ القرار.	2.72	1.55	9	متوسطة
3	يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الروتينية فقط.	2.71	1.31	10	متوسطة
11	يراعي الضغوط (المباشرة، والخارجية) عند اتخاذ القرار.	2.53	1.36	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.96	0.77		متوسطة

6. الاتصال الإداري:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر عينة الدراسة في مجال الاتصال الإداري مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	تقتصر الاتصالات في الإدارة على (التعليمات، والأوامر) فقط.	3.38	1.37	1	متوسطة
3	يعدل موقفه حسب التغذية الراجعة للأداء.	3.25	1.34	2	متوسطة
1	يهتم بالاتصال الرسمي فقط.	3.24	1.40	3	متوسطة
9	يوفر وسائل اتصالات متنوعة داخل الإدارة.	3.03	1.46	4	متوسطة
6	يتبع أساليب اتصال تساعد على تحقيق أهداف الإدارة .	2.91	1.59	5	متوسطة
7	يتبع طريقة في الإدارة تجعلني استخدم الموارد(المادية، والبشرية) بالطريقة الأفضل لتحقيق الأهداف.	2.73	1.58	6	متوسطة
8	يسعى المسئول أن تصل المعلومة للعاملين بكل وضوح.	2.66	1.45	7	متوسطة
5	يسمح بالاتصال بين (العاملين، والأقسام) بكل حرية.	2.63	1.57	8	متوسطة
4	يهتم بالاتصالات التي تؤدي لتحقيق الأهداف فقط.	2.59	1.48	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.91	1.06		**متوسطة**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لواقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة ، لفقرات هذا المجال، كما يلاحظ من الجدول (13) أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة في مجال **الاتصال الإداري** كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.91) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38- 2.59)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على" **تقتصر الاتصالات في الإدارة على (التعليمات، والأوامر) فقط**" ، بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على " **يعدل موقفه حسب التغذية الراجعة للأداء** " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (1.34) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على" **يسمح بالاتصال بين (العاملين، والأقسام) بكل حرية** " بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (1.57)، وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على" **يهتم بالاتصالات التي تؤدي لتحقيق الأهداف فقط.**" بمتوسط حسابي (2.59) وانحراف معياري (1.48) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله($\alpha \geq 0.05$) في درجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة تعزى لمتغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية من وجهة نظر العاملين ؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- **متغير الجنس:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير الجنس من وجهة نظر العاملين، كما تم تطبيق اختبار (t-test)، كما تشير النتائج في الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.355) وبمستوى دلالة (0.177)، وكذلك عدم وجود فروق في المجالين (الجودة، والاتصال الإداري) بينما جدت فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات، حيث كان الفرق لصالح الإناث في المجالين (القيادة، والتخطيط) ولصالح الذكور في المجالين (التقييم، وصناعة القرار) بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية ويظهر الجدول (14) ذلك.

جدول رقم (14)

قيمة ت (t–test) لدلالة الفروق في ممارسة الأساليب الإدارية المعاصرة حسب وجهة نظر عينة الدراسة، تبعا للجنس

	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة	ذكر	116	3.09	0.54	2.052	*0.041
	أنثى	84	3.25	0.50		
التخطيط	ذكر	116	3.36	0.61	4.001	*0.000
	أنثى	84	3.69	0.50		
الجودة	ذكر	116	3.55	1.11	0.211	0.833
	أنثى	84	3.58	1.00		
الاتصال الإداري	ذكر	116	2.97	1.12	0.890	0.374
	أنثى	84	2.83	0.98		
صناعة القرار	ذكر	116	3.10	0.55	3.040	*0.003
	أنثى	84	2.77	0.96		
التقييم	ذكر	116	3.16	0.52	5.699	*0.000
	أنثى	84	2.73	0.54		
الدرجة الكلية	ذكر	116	3.21	0.48	1.355	0.177
	أنثى	84	3.12	0.43		

2. متغير المسمى الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة ، تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، كما تم تطبيق اختبار (t–test)، وتشير النتائج في الجدول (15) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة ، تبعا

لمتغير المسمى الوظيفي في الدرجة الكلية، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة إذ بلغت (1.519) وبمستوى دلالة (0.130)، وكذلك عدم وجود فروق في المجالات (القيادة، والتخطيط ، والاتصال الإداري، والتقييم)، بينما جدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي(الجودة، وصناعة القرار)، حيث كان الفرق لصالح الإداريين في مجال الجودة، ولصالح المشرفيين في مجال صناعة القرار بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، ويظهر الجدول (15) ذلك.

جدول رقم (15)

قيمة ت (t–test) لدلالة الفروق في ممارسة الأساليب الإدارية المعاصرة حسب وجهة نظر عينة الدراسة، تبعا للمسمى الوظيفي

	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
القيادة	الإداريين	157	3.18	0.47	1.016	0.311
	المشرفيين	43	3.09	0.71		
التخطيط	الإداريين	157	3.50	0.55	0.304	0.762
	المشرفيين	43	3.47	0.70		
الجودة	الإداريين	157	3.67	1.00	2.835*	0.005
	المشرفيين	43	3.16	1.19		
الاتصال الإداري	الإداريين	157	2.94	1.06	0.789	0.431
	المشرفيين	43	2.80	1.09		
صناعة القرار	الإداريين	157	2.87	0.76	-3.327*	0.001
	المشرفيين	43	3.30	0.70		
التقييم	الإداريين	157	3.00	0.56	1.110	0.269
	المشرفيين	43	2.90	0.60		
الدرجة الكلية	الإداريين	157	3.20	0.43	1.519	0.130
	المشرفيين	43	3.08	0.55		

3. متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	دبلوم	17	3.36	0.62
	بكالوريوس	104	3.09	0.51
	ماجستير	63	3.26	0.55
	دكتوراه	16	2.99	0.34
	المجموع	200	3.16	0.53
التخطيط	دبلوم	17	3.53	0.72
	بكالوريوس	104	3.52	0.54
	ماجستير	63	3.45	0.62
	دكتوراه	16	3.52	0.64
	المجموع	200	3.50	0.59
الجودة	دبلوم	17	3.38	1.34
	بكالوريوس	104	3.58	1.07
	ماجستير	63	3.53	1.00
	دكتوراه	16	3.77	0.99
	المجموع	200	3.56	1.06
الاتصال الإداري	دبلوم	17	3.10	1.18
	بكالوريوس	104	2.96	1.03
	ماجستير	63	2.77	1.16
	دكتوراه	16	2.94	0.77
	المجموع	200	2.91	1.06
صناعة القرار	دبلوم	17	3.37	0.73
	بكالوريوس	104	3.10	0.69
	ماجستير	63	2.74	0.80
	دكتوراه	16	2.55	0.74

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المجموع	200	2.96	0.77
التقييم	دبلوم	17	2.90	0.66
	بكالوريوس	104	3.07	0.55
	ماجستير	63	2.89	0.59
	دكتوراه	16	2.84	0.38
	المجموع	200	2.98	0.57
الدرجة الكلية	دبلوم	17	3.22	0.59
	بكالوريوس	104	3.20	0.43
	ماجستير	63	3.12	0.51
	دكتوراه	16	3.12	0.26
	المجموع	200	3.17	0.46

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير **المؤهل العلمي**، ويظهر الجدول (16) ذلك.

كما يلاحظ من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة **(دبلوم)** على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.22)، وجاء أصحاب فئة **(بكالوريوس)** بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئتي **(ماجستير و دكتوراه)** إذ بلغ (3.12)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (17):

جدول رقم (17)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	2.381	3	0.794	2.920	*0.035
	داخل المجموعات	53.283	196	0.272		
	المجموع	55.664	199			
التخطيط	بين المجموعات	.237	3	0.079	0.227	0.877
	داخل المجموعات	68.307	196	0.349		
	المجموع	68.544	199			
الجودة	بين المجموعات	1.402	3	0.467	0.409	0.747
	داخل المجموعات	223.820	196	1.142		
	المجموع	225.222	199			
الاتصال الإداري	بين المجموعات	2.066	3	0.689	0.605	0.613
	داخل المجموعات	223.171	196	1.139		
	المجموع	225.236	199			
صناعة القرار	بين المجموعات	10.708	3	3.569	6.601	*0.000
	داخل المجموعات	105.974	196	0.541		
	المجموع	116.682	199			
التقييم	بين المجموعات	1.751	3	0.584	1.851	0.139
	داخل المجموعات	61.805	196	0.315		
	المجموع	63.556	199			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.395	3	0.132	0.617	0.605
	داخل المجموعات	41.838	196	0.213		
	المجموع	42.233	199			

تشير النتائج في الجدول (17) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **(α≤0.05)** لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.617)، وبمستوى دلالة (0.605)، وكذلك في جميع المجالات باستثناء المجالين (القيادة، وصناعة القرار) . ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار شيفيه للفروق.

جدول رقم (18)

اختبار شيفيه للفروق لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة ، تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دبلوم	ماجستير	بكالوريوس	دكتوراه
القيادة			3.36	3.26	3.09	2.99
	دبلوم	3.36	–	0.10	0.27	*0.37
	ماجستير	3.26		–	0.17	0.27
	بكالوريوس	3.09			–	0.10
	دكتوراه	2.99				–
صناعة القرار	المؤهل العلمي	المتوسط	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
			3.37	3.10	2.74	2.55
	دبلوم	3.37	–	0.27	*0.63	*0.82
	بكالوريوس	3.10		–	*0.36	*0.55
	ماجستير	2.74			–	0.19
	دكتوراه	2.55				–

- **الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05)**

يظهر من الجدول السابق رقم (18) أن الفرق جاء **لصالح فئة (دبلوم)** عند مقارنتها مع فئة (دكتوراه) في مجال القيادة. ولصالح فئة **(دبلوم)** وفئة (بكالوريوس) عند مقارنتها مع فئة **(ماجستير) وفئة (دكتوراه) في مجال صناعة القرار.**

4. متغير الخبرة:

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	من 1–5 سنوات	44	3.12	0.61
	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	122	3.17	0.51
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	21	3.39	0.15
	أكثر من 15 سنة	13	2.82	0.63
	المجموع	200	3.16	0.53
التخطيط	من 1–5 سنوات	44	3.30	0.73
	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	122	3.59	0.50
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	21	3.56	0.38
	أكثر من 15 سنة	13	3.17	0.82
	المجموع	200	3.50	0.59
الجودة	من 1–5 سنوات	44	3.27	0.94
	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	122	3.66	1.09
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	21	3.78	1.14
	أكثر من 15 سنة	13	3.33	0.94
	المجموع	200	3.56	1.06
الاتصال الإداري	من 1–5 سنوات	44	2.63	0.96
	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	122	3.00	1.10
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	21	3.05	0.99
	أكثر من 15 سنة	13	2.80	1.10
	المجموع	200	2.91	1.06
صناعة القرار	من 1–5 سنوات	44	2.69	0.73
	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	122	2.99	0.82
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	21	3.29	0.48
	أكثر من 15 سنة	13	3.04	0.47
	المجموع	200	2.96	0.77
التقييم	من 1–5 سنوات	44	2.81	0.54
	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	122	2.99	0.58

		العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	21	3.21	0.47
	أكثر من 15 سنة	13	3.10	0.52
	المجموع	200	2.98	0.57
الدرجة الكلية	من 1-5 سنوات	44	2.98	0.40
	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	122	3.22	0.46
	من 10 إلى اقل من 15 سنة	21	3.35	0.35
	أكثر من 15 سنة	13	3.04	0.61
	المجموع	200	3.17	0.46

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير **الخبرة**، ويظهر الجدول (19) ذلك، كما يلاحظ من الجدول (19) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة **(من 10 إلى اقل من 15 سنة)** على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.35)، وجاء أصحاب فئة **(من 7 إلى اقل من 9 سنوات)** بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.22)، وجاء أصحاب فئة **(أكثرمن 15 سنة)** بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة **(من 1-5 سنوات)** إذ بلغ (2.98)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (20):

جدول رقم (20)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة ، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	2.644	3	0.881	3.258	*0.023
	داخل المجموعات	53.020	196	0.271		
	المجموع	55.664	199			
التخطيط	بين المجموعات	4.395	3	1.465	4.477	*0.005
	داخل المجموعات	64.149	196	0.327		
	المجموع	68.544	199			
الجودة	بين المجموعات	6.583	3	2.194	1.967	0.120
	داخل المجموعات	218.640	196	1.116		
	المجموع	225.222	199			
الاتصال الإداري	بين المجموعات	4.811	3	1.604	1.426	0.236
	داخل المجموعات	220.426	196	1.125		
	المجموع	225.236	199			
صناعة القرار	بين المجموعات	5.623	3	1.874	3.308	*0.021
	داخل المجموعات	111.059	196	0.567		
	المجموع	116.682	199			
التقييم	بين المجموعات	2.519	3	0.840	2.697	*0.047
	داخل المجموعات	61.036	196	0.311		
	المجموع	63.556	199			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.734	3	0.911	4.522	*0.004
	داخل المجموعات	39.499	196	0.202		
	المجموع	42.233	199			

تشير النتائج في الجدول (20) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (**$\alpha \leq 0.05$**) لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (4.522)، وبمستوى دلالة (0.004)، وكذلك في جميع المجالات باستثناء المجالين (الجودة، والاتصال الإداري) . ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الخبرة تم استخدام اختبار شيفيه للفروق.

جدول رقم (21)

اختبار شيفية للفروق لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	المتوسط الحسابي	من 10 إلى اقل من 15 سنة	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	من 1-5 سنوات	أكثرمن 15 سنة
القيادة			3.39	3.17	3.12	2.82
	من 10 إلى اقل من 15	3.39	–	0.22	0.27	*0.57
	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	3.17		–	0.05	*0.35
	من 1-5 سنوات	3.12			–	*0.30
	أكثر من 15 سنة	2.82				–
المجال	**الخبرة**	**المتوسط الحسابي**	**من 7 إلى اقل**	**من 10 إلى**	**من 1-5**	**أكثرمن 15**
التخطيط			3.59	3.56	3.30	3.17
	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	3.59	–	0.03	0.29	*0.42
	من 10 إلى اقل من 15	3.56		–	0.26	*0.39
	من 1-5 سنوات	3.30			–	0.13
	أكثر من 15 سنة	3.17				–
المجال	**الخبرة**	**المتوسط الحسابي**	**من 10 إلى اقل**	**أكثرمن 15**	**من 7 إلى اقل**	**من 1-5**
صناعة القرار			3.29	3.04	2.99	2.69
	من 10 إلى اقل من 15	3.29	–	0.25	*0.30	*0.60
	أكثر من 15 سنة	3.04		–	0.05	*0.35
	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	2.99			–	*0.30
	من 1-5 سنوات	2.69				–
المجال	**الخبرة**	**المتوسط الحسابي**	**من 10 إلى اقل من 15 سنة**	**أكثر من 15 سنة**	**من 7 إلى اقل من 9 سنوات**	**من 1-5 سنوات**
التقييم			3.21	3.10	2.99	2.81
	من 10 إلى اقل من 15	3.21	–	0.11	0.22	*0.40
	أكثر من 15 سنة	3.10		–	0.11	0.29
	من 7 إلى اقل من 9 سنوات	2.99			–	0.18
	من 1-5 سنوات	2.81				–
المجال	**الخبرة**	**المتوسط الحسابي**	**من 10 إلى اقل**	**من 7 إلى اقل**	**أكثر من 15**	**من 1-5**
الدرجة			3.35	3.22	3.04	2.98
	من 10 إلى اقل من 15	3.35	–	0.13	*0.31	*0.37

الكلية	**من 7 إلى اقل من 9 سنوات**	**3.22**		**-**	**0.18**	**0.24**
	أكثر من 15 سنة	**3.04**			**-**	**0.06**
	من 1-5 سنوات	**2.98**				**-**

- **الفرق دال إحصائيا عند مستوى (0.05)**

- يظهر من الجدول السابق رقم (21) أن الفرق جاء:

- لصالح فئة (من 10 إلى اقل من 15 سنة) عند مقارنتها مع فئة (أكثر من 15 سنة) وفئة (من 1-5 سنوات) في الدرجة الكلية وفي مجال التقييم.

- ولصالح فئة (من 10 إلى اقل من 15 سنة) وفئة (من 7 إلى اقل من 10 سنوات) وفئة (من 1-5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أكثر من 15 سنة) في مجال القيادة.

- ولصالح فئة (من 10 إلى اقل من 15 سنة) وفئة (من 7 إلى اقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أكثر من 15 سنة) في مجال التخطيط.

- ولصالح فئة (من 10 إلى اقل من 15 سنة) عند مقارنتها مع وفئة (من 7 إلى اقل من 10 سنوات) وفئة (من 1-5 سنوات) ولصالح فئة (أكثر من 15 سنة) وفئة (من 7 إلى اقل من 9 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 1-5 سنوات) في مجال صناعة القرار.

5. متغير عدد الدورات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير **عدد الدورات**، ويظهر الجدول (22) ذلك.

جدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير عدد الدورات

المجال	عدد الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة	لا يوجد	44	3.09	0.45
	دورة واحدة	120	3.18	0.59
	دورتان	27	3.23	0.36
	ثلاث دورات فما فوق	9	3.04	0.51
	المجموع	200	3.16	0.53
التخطيط	لا يوجد	44	3.56	0.51
	دورة واحدة	120	3.47	0.60
	دورتان	27	3.56	0.59
	ثلاث دورات فما فوق	9	3.42	0.76
	المجموع	200	3.50	0.59
الجودة	لا يوجد	44	3.17	0.93
	دورة واحدة	120	3.64	1.09
	دورتان	27	3.98	0.90
	ثلاث دورات فما فوق	9	3.22	1.21
	المجموع	200	3.56	1.06
الاتصال الإداري	لا يوجد	44	2.63	0.80
	دورة واحدة	120	3.05	1.15
	دورتان	27	3.04	1.03
	ثلاث دورات فما فوق	9	2.05	0.33
	المجموع	200	2.91	1.06
صناعة القرار	لا يوجد	44	2.87	0.85
	دورة واحدة	120	3.09	0.70
	دورتان	27	2.81	0.79
	ثلاث دورات فما فوق	9	2.20	0.59
	المجموع	200	2.96	0.77
التقييم	لا يوجد	44	2.76	0.56

	دورة واحدة	120	3.09	0.55
	دورتان	27	2.98	0.53
	ثلاث دورات فما فوق	9	2.68	0.48
	المجموع	200	2.98	0.57
الدرجة الكلية	لا يوجد	44	2.99	0.38
	دورة واحدة	120	3.24	0.49
	دورتان	27	3.26	0.42
	ثلاث دورات فما فوق	9	2.83	0.24
	المجموع	200	3.17	0.46

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير عدد الدورات، إذ حصل أصحاب فئة (**دورتان**) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.26)، وجاء أصحاب فئة (**دورة واحدة**) بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.24)، وجاء أصحاب فئة (**لا يوجد**) بالرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لفئة (**ثلاث دورات فما فوق**) إذ بلغ (2.83)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (23):

جدول رقم (23)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير عدد الدورات

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	.547	3	0.182	0.649	0.585
	داخل المجموعات	55.117	196	0.281		
	المجموع	55.664	199			
التخطيط	بين المجموعات	.419	3	0.140	0.402	0.752
	داخل المجموعات	68.125	196	0.348		
	المجموع	68.544	199			
الجودة	بين المجموعات	13.184	3	4.395	4.062	*0.008
	داخل المجموعات	212.038	196	1.082		
	المجموع	225.222	199			
الاتصال الإداري	بين المجموعات	12.687	3	4.229	3.900	*0.010
	داخل المجموعات	212.550	196	1.084		
	المجموع	225.236	199			
صناعة القرار	بين المجموعات	8.093	3	2.698	4.869	*0.003
	داخل المجموعات	108.590	196	0.554		
	المجموع	116.682	199			
التقييم	بين المجموعات	4.357	3	1.452	4.808	*0.003
	داخل المجموعات	59.199	196	0.302		
	المجموع	63.556	199			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.217	3	1.072	5.387	*0.001
	داخل المجموعات	39.015	196	0.199		
	المجموع	42.233	199			

تشير النتائج في الجدول (23) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير عدد الدورات، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (3.387)، وبمستوى دلالة (0.001)، وكذلك في جميع المجالات باستثناء المجالين (القيادة، والتخطيط) .

ولمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير عدد الدورات تم استخدام اختبار شيفية للفروق.

الجدول (24)

اختبار شيفية للفروق لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير عدد الدورات

المجال	عدد الدورات	المتوسط الحسابي	دورتان	دورة واحدة	ثلاث دورات فما فوق	لا يوجد
الجودة			3.98	3.64	3.22	3.17
	دورتان	3.98	–	0.34	0.76*	0.81*
	دورة واحدة	3.64		–	0.42	0.47
	ثلاث دورات فما فوق	3.22			–	0.05
	لا يوجد	3.17				–
الاتصال الإداري	عدد الدورات	المتوسط الحسابي	دورة واحدة	دورتان	لا يوجد	ثلاث دورات فما فوق
			3.05	3.04	2.63	2.05
	دورة واحدة	3.05	–	0.01	0.42	1.00*
	دورتان	3.04		–	0.41	0.99*
	لا يوجد	2.63			–	0.58*
	ثلاث دورات فما فوق	2.05				–
صناعة القرار	عدد الدورات	المتوسط الحسابي	دورة واحدة	لا يوجد	دورتان	ثلاث دورات فما فوق
			3.09	2.87	2.81	2.20
	دورة واحدة	3.09	–	0.22	0.28	*0.89
	لا يوجد	2.87		–	0.06	0.67**
	دورتان	2.81			–	0.61*
	ثلاث دورات فما فوق	2.20				–
التقييم	عدد الدورات	المتوسط الحسابي	دورة واحدة	دورتان	لا يوجد	ثلاث دورات فما فوق
			3.09	2.98	2.76	2.68
	دورة واحدة	3.09	–	0.11	0.33	0.41*
	دورتان	2.98		–	0.22	0.30
	لا يوجد	2.76			–	0.08
	ثلاث دورات فما فوق	2.68				–
الدرجة الكلية	عدد الدورات	المتوسط الحسابي	دورتان	دورة واحدة	لا يوجد	ثلاث دورات فما
			3.26	3.24	2.99	2.83
	دورتان	3.26	–	0.02	0.27*	0.43*

دورة واحدة	**3.24**	–	**0.25***	**0.41***
لا يوجد	**2.99**		–	**0.16**
ثلاث دورات فما فوق	**2.83**			–

- **الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05)**

يظهر من الجدول رقم (24) أن الفرق جاء:

- **لصالح فئة (دورتان)** عند مقارنتها مع فئتي **(لا يوجد، ثلاث دورات فما فوق)** في الدرجة الكلية.
- **و لصالح فئة (دورتان)** عند مقارنتها مع فئة **(لا يوجد، ثلاث دورات فما فوق)** في مجال الجودة.
- ولصالح فئة **(دورة واحدة** و**دورتان، لا يوجد)** عند مقارنتها مع فئة **(ثلاث دورات فما فوق)** في مجالي الاتصال الإداري وصناعة القرار.
- ولصالح فئة **(دورة واحدة)** عند مقارنتها مع فئة **(ثلاث دورات فما فوق)** في مجال التقييم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الأنموذج المقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة؟.

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتصميم أنموذج لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة، اعتماداً على نتائج السؤال الأول والأدب النظري والدراسات ذات الصلة ، ثم تم عرض الأنموذج على مجموعة من المحكمين، وأخذ بعض ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل النموذج .

وصف الأنموذج:

أولاً– مراحل بناء الأنموذج:

استناداً إلى نتائج الدراسة وما أفرزته من ممارسات أدائية للمديرين ورؤساء الأقسام من وجهة نظر العاملين، فقد قامت الباحثة ببناء أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات، تضمن مؤشرات تطوير الأساليب الإدارية في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة مكونة من ست مجالات، تعكس توظيفها على مدخلات النظام في الإدارة ومدى تحقيق الأهداف من خلال هذا النموذج. وقد سار الأنموذج على النحو الآتي:

المرحلة الأولى:

البناء النظري للأنموذج حيث تضمن هذا الجانب العوامل والمتغيرات المحلية والعالمية وهذه المتغيرات هي:

- التحديات والمتغيرات العالمية (العولمة، وتكنولوجيا المعلومات، والتنافسية).
- النماذج الإدارية والتجارب العالمية المعاصرة.
- الاتجاهات الإدارية الحديثة.

المرحلة الثانية :

المتغيرات التي بني عليها الأنموذج من الجانب العلمي: يرتبط هذا الجانب بالموارد البشرية والمادية والمالية التي يتعامل معها مديري ورؤساء الأقسام في الإدارة في سعيهم لتحقيق الأهداف، فمدراء ورؤساء الأقسام هم محور العمل وبؤرة التفاعل مع العامل البشري والعامل المادي والمالي.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات، وتشمل الآتي:

– الأساليب الإدارية المعاصرة.

– درجة ممارسة الأساليب الإدارية وتشمل:

مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة، وتشمل:

الصدق والثبات.

العمليات الإحصائية.

ومن أبرز ملامحها:

–تشكيل الشخصية القيادية لمدراء ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية من مجموعة من المؤشرات لتطوير الأساليب الإدارية.

– يؤدي تنفيذ مدراء ورؤساء الأقسام لهذه الأساليب إلى تحقيق نهج رفيع في إدارته للموارد البشرية والمالية والمادية.

–يتحقق تعزيز تلك المؤشرات لتطوير الأساليب الإدارية عند تطبيقها وخضوعها لاختبارات علمية.

– تتضح صورة الأهداف المتحققة نتيجة لتوظيف تلك المؤشرات.

– تتضح معالم المخرجات الإدارية ومدى أهميتها مقارنة مع معايير كمية ونوعية مرغوبة

– تخضع تلك المؤشرات إلى عمليات التعديل أو التعزيز استجابة إلى واحد من العوامل الآتية:

–مستوى مخرجات الإدارة.

–مؤشرات التغذية الراجعة.

-عوامل البيئة الخارجية.

-معطيات النمو المهني.

المرحلة الرابعة: بناء الأنموذج:

قامت الباحثة ببناء أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة التي تم التعامل معها باعتبارها منظومة شاملة متكاملة في ضوء مستجدات عصر العولمة والمعلوماتية، بما ينسجم مع متطلبات عالمية المعرفة، وذلك انطلاقا من سمات عدة ينبغي أن تتميز الإدارة المستقبلية المنشودة في ضوء الرؤية الجديدة للإدارة، وهي إدارة استراتيجية، أدارة التغيير، إدارة العلاقات الإنسانية، أدارة الجودة، إدارة الأزمات ، إدارة التدريب ..الخ. لكي تنعكس الكفايات المرتبطة بهذه الاتجاهات على الأساليب الإدارية المعاصرة لمدراء ورؤساء الأقسام من خلال ما يلي:

- تطبيق الشخصية القيادية وتنمية القيادة لدى العاملين.

-العمل وفق خطة إستراتيجية.

- إدارة الجودة في الإدارة.

- توفير وسائل اتصال متنوعة داخل الإدارة.

- التعاون وصناعة القرار مع العاملين والمجتمع المحلي للإدارة.

- متابعة وتقييم جميع الفعاليات الإدارية والفنية في الإدارة.

المرحلة الخامسة:

صدق الأنموذج وتقويمه:

تم عرض الأنموذج على مجموعة من الخبراء والمختصين بلغ عددهم (7) خبيراً مختصاً وذلك بقصد التثبت من صحة اشتقاق الأهداف والموضوعات والمفردات، وتقييم مناسبة محتوى الأنموذج لأهدافه وبيان رأيهم بالخطوات التنفيذية، وكانت درجة قبول الفقرة حصولها على نسبة اتفاق 80% فأكثر من أراء الخبراء والمختصين.

ثانياً- أهداف الأنموذج:

- تأكيد اتجاه إدارة التربية والتعليم نحو إتباع الأساليب الإدارية المعاصرة من اجل التطوير.

- تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين في الإدارة.

-إرضاء المستفيدين وتحسين عمليات التطوير.

- التأكد من أن جميع العمليات التي تتم داخل الإدارة تسير وفقاً لأهداف ومبادئ الأساليب الإدارية المعاصرة.

- تحقيق التعاون والتفاعل بين العاملين في الإدارة.

- تطوير المركز التنافسي للإدارة من اجل التميز.

- التأكيد على أن مخرجات الإدارة هي نتاج لمجموعة جهود العاملين.

ثالثاً– خصائص الأنموذج:

– الشمولية: أن تشمل الأساليب الإدارية جميع العمليات والأنشطة داخل الإدارة من أجل زيادة الفاعلية والكفاءة للإدارة.

– التكامل: تكامل جميع العمليات من اجل تميز النتائج.

–الوقاية: تجنب الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها لتصحيح الأخطاء الحالية بطريقة علمية منعاً لتكرارها.

رابعاً –أبعاد الأنموذج:

1) القيادة:

يُعد المدير ورئيس القسم القائد القادر على تطوير الخصائص الشخصية للعاملين وإيجاد نموذج يتصف بالدقة، ومراعاة العلاقات الإنسانية، وحل المشكلات، وتحسين المقدرات.

فالقيادة الإدارية هي قلب المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها. ويتم ذلك من خلال:

– عدم الركون إلى أسلوب قيادي واحد، وذلك لعدم صلاحيته في جميع المواقف.

– التنظيم، والتنسيق، والتوجيه، لجهود أفراد الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بمشاركة فعالة من قبل أعضائها.

– المبادأة، ودفاع القائد عن الجماعة، والعمل على تخفيف الصراع بين العاملين، وتحديد العلاقات التي تحكم العمل، واتخاذ القرارات المناسبة، والاتصال المستمر مع العاملين.

– تنظيم وإقامة البناء المؤسسي، والمحافظة على أداء النظام لوظيفته

2) التخطيط الاستراتيجي:

ويفيد ذلك في حل مشكلات تخطيط العمل الإداري في ضوء الأساليب الإدارية الحديثة من خلال أهداف الوزارة والعمل وفق منظومة قيمية، ورؤية ورسالة واضحة، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات، وان تتم صياغة الخطة بطريقة قابلة للقياس وتتصف بالمرونة والشمولية. ويتم ذلك من خلال:

- وضع رؤية مشتركة للمستقبل، ووضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار، والتكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر.
- إنشاء إطار عمل، لتحديد التوجه الذي يجب على إدارة التربية أن تتخذه لتحقيق مستقبلها المرغوب فيه.
- تكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بإدارة التربية، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها إدارة التربية في بيئتها الداخلية.
- تحديد العمل وتشكيل رؤية لاحتياجات المؤسسة، ووضع رسالة المؤسسة، وتحويل رسالة المؤسسة إلى أهداف أداء محددة، ووضع إستراتيجية لانجاز الأداء المستهدف.

3) الجودة:

ويرتكز هذا المفهوم على أن الجودة (الإتقان) هي عملية تحسين تتصف بالاستمرارية، حيث – تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح. ويتم ذلك من خلال:

- المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسن والتطوير المستمرين.

- أن تركز إدارة التربية على مجموعة من القيم، تستمد حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والمقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثقة.
- أن تقوم إدارة التربية بالضبط الإحصائي للعملية الإدارية، ودوائر الجودة، وخدمة العميل، وتأمين ومراقبة الجودة، والوقت المحدد
- أن تعتمد إدارة التربية والتعليم مبدأ مشاركة الإداريين والعاملين في أيجاد ثقافة تنظيمية، تقود إلى الجودة، وتهتم بوعي العميل ورأيه، والبحث المستمر عن الأفضل

4) الاتصال الإداري:

يعد الاتصال عملية أساسية حيوية للإنسان والمؤسسات المعاصرة بمختلف أنواعها، وعنصر التفاعل الإنساني الأساسي الذي يحدد مدى تقدم المجتمعات وتطورها، إذ إن تقدم المجتمعات وتطورها، ومدى مقدرتها على النماء والبقاء يعتمد على فاعلية نظام الاتصال، ومدى التفاعل والتبادل الذي يتم بين أطراف عملية الاتصال. ويجب أن تقوم إدارة التربية:

- بتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة.

- تحسين وسائل الاتصال وتحقيق الأهداف، فعندها يشعر العاملين أنهم جزء من المؤسسة، مما يترتب على الاتصال من فوائد منها: نتائج أفضل، وخفض التكلفة، وسهولة وصول المعلومة، ومنع الأخطاء، والمقدرة على الاستشراف بكفاءة وفاعلية المخرجات.

- تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل سواء كانت هذه المعلومات متدفقة من الرئيس إلى المرؤوسين أو العكس، وتطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين الكوادر البشرية في المؤسسة.

- توفير قاعدة من البيانات والمعلومات يمكن الرجوع إليها في عملية صنع القرار.

5) صناعة القرار:

ويهدف ذلك إلى الاستفادة الكاملة من جميع العاملين في صناعة القرار، وتحديد الاتجاه للمؤسسة كخطوة جوهرية لإشراك العاملين في صناعة القرار. ويمكن لإدارة التربية تحقيق ذلك من خلال:

- الالتزام بإتباع الخطوات العلمية في عملية صنع القرارات الإدارية بداً من تحديد المشكلة، ثم تحليل المشكلة ،واختيار البديل الأنسب وتنفيذه, ووضع البدائل المتاحة لحل المشكلة ومتابعة تنفيذ القرار الذي تم اختياره.

-اعتماد الخبرة السابقة، والمشاهدة، والدحض والتفنيد، والأسلوب العلمي الذي يتضمن خطوات علمية محددة. ويتضمن هذا الأسلوب الخطوات التالية: تحديد المشكلة وتعيين العوامل الهامة والخطرة ومعرفة البدائل المختلفة وتحليل البدائل، ثم اختبار أفضل البدائل وتنفيذ الحل وأخيراً بناء نظام للتحكم والتقويم.

- الالتزام بالمنهج العلمي في إتباع التحليل العلمي للتغلب على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنظيم عند اتخاذ القرار من خلال تحديد المشكلة وتعريفها ووضع المقترحات والبدائل الملائمة والوصول إلى الحل الأنسب

- إشراك العاملين في عملية صنع القرار لأن المشاركة تحفز الأفراد للمساهمة في المواقف المختلفة, وتتيح لهم الفرصة لإطلاق طاقاتهم في المبادأة والابتكار.

6)التقييم:

يتوجب على رؤوساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات الأخذ بمبادئ التقييم المعاصرة لرفع سوية العمل الإداري من خلال:

- استخدام المنهجية العلمية وأساليب التحليل الكمية لمراجعة الأداء، إضافة للقيام بمراجعة سجلات وتقارير الأداء بشكل دوري وضمن معايير محددة.
- اعتماد معايير علمية للأداء وعدم المحاباة بين العاملين، ووضع مواصفات ومخرجات محددة يتم تقييمها.
- إشراك العاملين في الإدارة في عملية تقييم الأداء والتخطيط له.
- الاستفادة من الخبرات العربية والعالمية ونتائج الدراسات المحلية فيوضع معايير التقييم.
- أن يركز التقييم على تطوير الكفاية المهنية، وأن لا يهدف لتصيد الأخطاء أو إيقاع العقوبات.

خامساً- كيفية عمل الأنموذج:

تم تحديد الأنموذج من خلال العناصر الآتية:

العنصر الأول: تحديد الأولويات والاستراتيجيات(الرؤية، الرسالة، الاستراتيجيات).

العنصر الثاني: دعم قرار تطوير الأساليب الإدارية.

العنصر الثالث: صنع واتخاذ قرار تبني تطوير الأساليب الإدارية.

العنصر الرابع: بناء المقدرات القيادية.

العنصر الخامس: إدارة العاملين والإدارة.

العنصر الأول: تحديد الأولويات والاستراتيجيات(الرؤية، الرسالة، الاستراتيجيات).

الرؤية (vision): يتم فيها وصف صياغة الطموحات والآمال المستقبلية، التي تتطلع إليه المنظمة إلى تحقيقها. وهنا يتم إيجاد فجوة بين الواقع الفعلي الذي توجد عليه المنظمة الواقع المأمول الذي تريد الإدارة أن تقود المنظمة إليه ومع بلورة هذه الفجوة وتحديدها فان جميع قرارات

وأنشطة المنظمة ينبغي أن توجه إلى سد هذه الفجوة وبهذه يتم التوصل إلى القيمة الحقيقة من وجود الرؤية.

الرسالة(Mission): يتم فيها بيان كيف ستحقق المنظمة رؤيتها، وهي مصدر يوضح الغرض المقصود، وعند تحديد الغرض فانه يسهم في بيان النتائج والمخرجات المطلوب تحقيقها دون بيان الأساليب المستخدمة في تحقيقها.

الاستراتيجيات (Strategies):هي طرق توضع لتحقيق هدف معين من خلال استخدام أساليب معينة، وهي نتيجة حتمية للتطور والتوسع. ومن خلال هذا العنصر تتم مرحلة تبني تطوير الأساليب الإدارية.

العنصر الثاني: دعم قرار تطوير الأساليب الإدارية:

هو نظام يهدف إلى مساعدة صانعي القرار على تجميع معلومات على شكل مزيج من البيانات الخام، والوثائق، والمعرفة الشخصية. ومن خلال هذا العنصر تتم مرحلة تجريب تطوير الأساليب الإدارية.

العنصر الثالث: صنع واتخاذ قرار تبني تطوير الأساليب الإدارية:

القرار عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو تسيير عمل معين، وعند صنع القرار تتم عملية في الفكر المنظم الذي يهدف إلي التشخيص المناسب للمشكلة والتوقع السليم للنتائج المترتبة علي حل المشكلة والقيود المؤثرة علي تحديد درجه ملائمة القرار ويتم اتخاذ القرار المناسب. ومن خلال هذا العنصر تتم مرحلة تنفيذ تطوير الأساليب الإدارية.

العنصر الرابع: بناء المقدرات القيادية:

يتم فيها تنمية القيادة إلى النشاط الذي يعزز من نوعية المهارات القيادية. ومن خلال هذا العنصر تتم مرحلة تعميم تطوير الأساليب الإدارية.

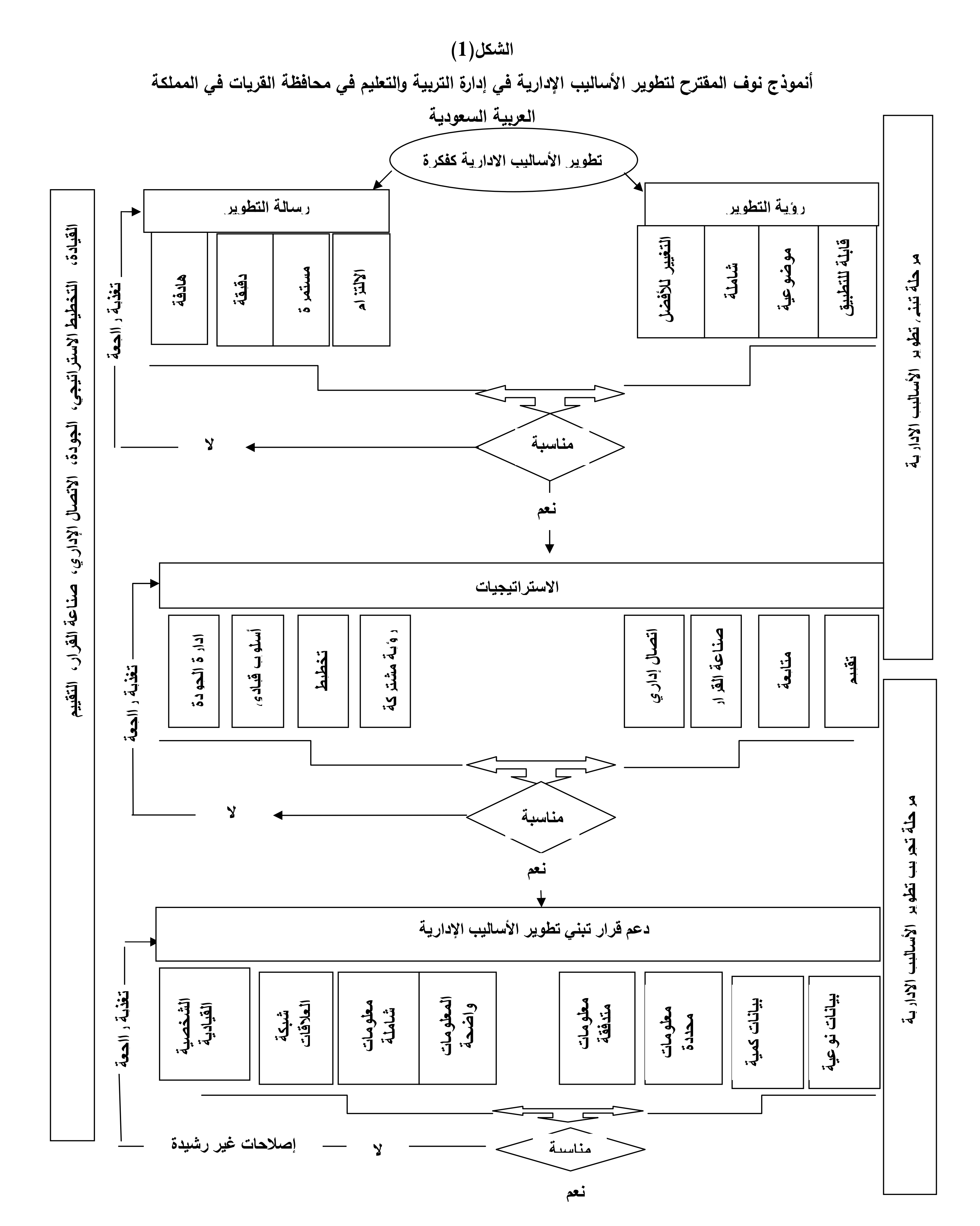
العنصر الخامس: إدارة العاملين والإدارة:

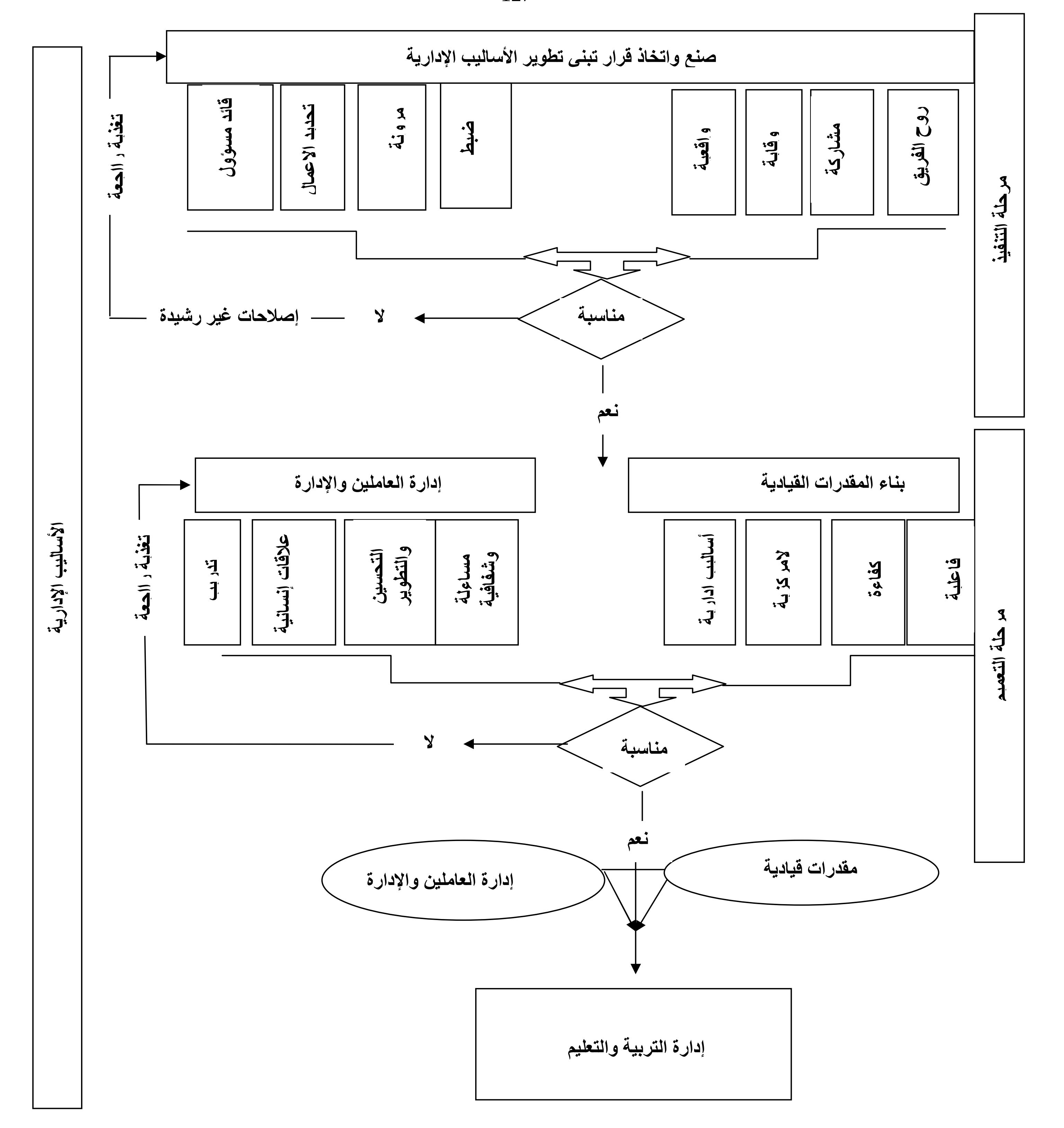
يعتبر هذا العنصر عاملاً أساسياً في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة العاملين والإدارة في المنظمة. ومن خلال هذا العنصر تتم مرحلة تعميم تطوير الأساليب الإدارية.

وبذلك تكون نهاية مراحل تطوير الأنموذج، وفيما يلي توضيح عناصر الأنموذج الذي بم التوصل إليه كما يوضحها الشكل (1) صفحة(120).

الشكل(1)

أنموذج نوف المقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية




صنع واتخاذ قرار تبنى تطوير الأساليب الإدارية
قائد مسؤول
تحديد الاعمال
مرونة
ضبط
واقعية
وقاية
مشاركة
روح الفريق
مرحلة التنفيذ
تغذية راجعة
مناسبة
لا
إصلاحات غير رشيدة
نعم
إدارة العاملين والإدارة
بناء المقدرات القيادية
تدريب
علاقات إنسانية
التحسين والتطوير
مساواة وشفافية
أساليب ادارية
لامركزية
كفاءة
فاعلية
مرحلة التعميم
تغذية راجعة
مناسبة
لا
نعم
إدارة العاملين والإدارة
مقدرات قيادية
إدارة التربية والتعليم
الأساليب الإدارية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي بناء أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، وسيتم مناقشة النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة ؟.

أظهرت النتائج أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة كان متوسطا، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.56- 2.91)، وجاء في المرتبة الأولى مجال " الجودة " بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاء مجال " التخطيط" بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة جاء مجال " صناعة القرار " بدرجة متوسطة ، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال " الاتصال الإداري " بدرجة متوسطة. وقد يعزى ذلك أن مستوى أداء الأساليب الإدارية لايمثل مستوى الطموح المطلوب من المديرين ورؤساء الأقسام بوصفهم قادة المستقبل، إذ إن مستوى ممارسة الأساليب الإدارية المعاصرة محدود وواضح أنه لايرقي إلى المستوى العالي ليشكل فعلاً تطويراً في العملية الإدارية والابتعاد عن الجمود، إذ يلاحظ وجود خطة معدة مسبقاً لدى الوزارة تقوم على معايير ضبط الجودة والتخطيط الاستراتيجي للأهداف، ويقوم مديرو ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية بتطبيقها وتنفيذها كما هي دون تدخل منهم، ويتضح ذلك أكثر في أن رؤوساء الأقسام يتخذون قراراتهم الإدارية في ضوء الخطط المعدة مسبقاً والمقدمة لهم من الوزارة،

وبالتالي يبقى اتصالهم الإداري محصوراً فيما تقتضيه هذه الخطة الاستراتيجية التي ما تكون في العادة خمسية أو عشرية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **العناتي (2003)** التي أظهرت أن نمط الاتصال الذي يستخدمه القادة التربويون، هو الاتصال في اتجاهين وجاء نمط الاتصال الأفقي في المرتبة الثالثة، كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **المحمود (2005)** التي بينت أن واقع الأداء الإداري في مديريات التربية والتعليم جاء متوسطاً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة **دراسة بايلي** (Bailey, 2006) التي بينت حاجة النظام الإداري في قطاع التربية إلى التغيير والتطوير المستمرين لضمان جودة الأداء واتخاذ القرارات الإدارية السليمة بما يعزز عملية الاتصال الإداري بين العاملين لتقديم الخدمة المناسبة للجمهور المستهدف.

وتختلف النتيجة عن نتيجة دراسة **الطنيجي (2008)** التي بينت إن واقع التطور الإداري في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة مرتفعه جداً، وربما يعود هذا الاختلاف لاختلاف بيئتي الدراسة ونوع النظام الإداري المطبق في البلدين.

وفيما يلي كل عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حده:

1) الجودة:

أظهرت النتائج أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة في مجال الجودة كان متوسطا، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88– 3.42)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على" يهتم بدقة (البيانات، والمعلومات) كأساس لصنع القرار " وبدرجة مرتفعة ، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على " يؤكد على نشر ثقافة الجودة بين العاملين " وبدرجة مرتفعة ،

وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على" يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد (المادية، والبشرية، والمالية) في الإدارة " بدرجة متوسطة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على" يتابع باستمرار تنفيذ عمليات الجودة." بدرجة متوسطة.

تعزى هذه النتيجة من خلال العرض والتحليل السابق، أن الحاجة ماسة إلى فلسفة إدارية حديثة لإدارة الجودة تسعى إلى: تعزيز التوجه نحو الجودة، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية، والمادية، والمالية المتاحة، وبناء نظام معلومات إداري متكامل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **العساف والصرايرة (2011)** التي بينت أهمية استخدام نظام الجودة في إدارة التربية والتعليم، والذي يجب أن يتكون من ستة عناصر رئيسة هي :تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة.

2) التخطيط:

أظهرت النتائج أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة في مجال التخطيط كان متوسطا، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85– 3.12)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (11) التي تنص على" يوضح الإمكانيات (المادية، والبشرية) المتاحة بالإدارة "، بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) التي تنص على " يعمل وفق خطة إستراتيجية " بدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على" يخطط بمرونة بما يسمح بتعديل الخطة " بدرجة متوسطة ،

وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على" تتم صياغة الخطة بطريقة قابلة للقياس." بدرجة متوسطة.

وتبدو هذه النتيجة مبررة فالمسؤولين في إدارة التربية والتعليم مثلهم مثل باقي التربويين بالمملكة العربية السعودية يعملون ضمن خطة استراتيجية معدة مسبقاً وضمن الموارد البشرية والمادية المتاحة وبالتالي ينعكس ذلك على واقع العمل الإداري لديهم.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة **خليف (2007)** التي أظهرت أن المعلمين يمارسون التخطيط بدرجة منخفضة في عملهم، وربما يعزى الاختلاف بين النتيجتين إلى طبيعة عمل عينة الدراسة الحالية والتي تمارس التخطيط أكثر من المعلمين كجزء من عملها الإداري.

3) القيادة:

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة في مجال القيادة كان متوسطا، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.81– 2.57)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على" يهتم بما يتطلع إليه العاملون في حياتهم "، بدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على " يسهل سير العمل في المؤسسة " بدرجة مرتفعة ، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (7) التي تنص على" يمتلك المقدرة على الإقناع." بدرجة متوسطة ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على" يحرص على ترسيخ القيم الأخلاقية في العمل." وبدرجة متوسطة.

وقد يعزى ذلك إلى قناعة إلى رؤوساء الأقسام أن العملية الإدارية ليست مجرد للأعمال أو ممارسة للرئاسة، بل هي عملية قيادية بالدرجة الأولى وهذا ما اتضح من الفقرة التي تنص على (يهتم

بما يتطلع إليه العاملون في حياتهم)؛ فالسلطة الإدارية وحدها لا تجبر العاملين على الطاعة وتنفيذ الأعمال، ولكنها يجب أن تحفزهم وتلهمهم وتسهل لهم القيام بأعمالهم ضمن خطة إدارية قابلة للتطوير والتحديث بحسب حاجات العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **تينيشي(Tineshey, 2005)** التي بينت أهمية ممارسة القيادة في العمل الإداري بتحقيق الأهداف المطلوبة.

4) التقييم:

أظهرت النتائج أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة في مجال التقييم كان متوسطا، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجات المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69− 2.18)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على" يحرص على تحديد العوامل المؤثرة في العمليات بعد انجازها، وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على " يحرص باستمرار على عمل دراسات للعمليات التي يتم تنفيذها " وبدرجة متوسطة ، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على" يتبنى التقييم للعاملين في المؤسسات التعليمية على أسس موضوعية." وبدرجة منخفضة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على" يحرص تحليل (القدرات، والاستعدادات) لدى العاملين." بدرجة منخفضة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن رؤوساء الأقسام لا يقومون بعمليات تقييم دورية ومنظمة ويتركون ذلك إلى أقسام ودوائر أخرى مثل قسم التطوير الإداري والأمانة والمتابعة والجودة التي هي بالأساس مسؤولة عن تقييم الأداء، ويبقى لرئيس القسم متابعة سير الأعمال اليومية وتحديد أثر الأداء على

الإنتاج ودراسة ما أسفرت عنه الأعمال الإدارية داخل الإدارة وتقديم التغذية الراجعة للعاملين معه، وهذا يفسر تدني درجة تحليل القدرات والاستعدادات لدى رؤوساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة **برودبينت (Broadbent, 2007)** التي بينت أهمية قيام المدير بمراقبة الأداء الإداري بشكليه التشخيصي والتقييمي لكافة الوحدات الإدارية والأكاديمية بهدف تحسين الأداء من خلال تقديم التغذية الراجعة للعاملين إضافة إلى تفعيل القوانين الإدارية المرتبطة بأعمال المؤسسات التعليمية.

5) صناعة القرار:

أظهرت النتائج أن واقع درجة ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة في مجال صناعة القرار كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.96) وانحراف معياري (0.77)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.17-2.53)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على" يتحاور مع العاملين في اختيار البديل الأنسب قبل أن يتخذ القرارات " ، بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (6) التي تنص على " يقوم بوضع بدائل حل للمشكلة بالمشاركة مع العاملين بدرجة متوسطة ، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على" يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الروتينية فقط " بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على" يراعي الضغوط (المباشرة، والخارجية) عند اتخاذ القرار." بدرجة متوسطة.

وترى الباحثة أن النتيجة السابقة تدل على أن عملية اتخاذ القرار الإداري ذات واقع متوسط لدى رؤوساء الأقسام لكنها ليست من أول أولوياتهم، وهذا تبين من الفقرة (7) التي أوضحت انعدام الحوار بين رئيس القسم والعاملين حول البدائل المتاحة للقرار قبل اتخاذه، والفقرة (3) التي بينت أن رئيس القسم لا يسمح إلا بالتعامل مع القرارات الروتينية اليومية دون مراعاة أية عوامل خارجية وداخلية مؤثرة، وقد يعود السبب إلى أن رؤوساء الأقسام لا يراعون الإمكانات المادية والبشرية لمديرياتهم ولا يراعون دقة البيانات لصنع القرارات بسبب عدم معرفتهم وعدم تدريبهم على العمليات اللازمة لتحقيق ذلك.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة **دتشر** (**Duacher,2009**) التي بينت أهمية قيام المدير بممارسة عملية اتخاذ القرار بصورة أكثر فاعلية من غيرها من الممارسات الإدارية لما لها من أثر كبير في تحسين فاعلية العمل الإداري.

6) الاتصال الإداري:

أظهرت النتائج أن واقع درجة ممارسة مديرين ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة في مجال الاتصال الإداري كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.91) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.38- 2.59)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على" تقتصر الاتصالات في الإدارة على (التعليمات، والأوامر) فقط " ، بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على " يعدل موقفه حسب التغذية الراجعة للأداء " بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (5) التي تنص على" يسمح بالاتصال بين (العاملين، والأقسام) بكل حرية " بدرجة

متوسطة، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على" يهتم بالاتصالات التي تؤدي لتحقيق الأهداف فقط." بدرجة متوسطة.

وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن النظام الإداري في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات يركز على العلاقات الرسمية بين رئيس القسم و العاملين ويعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للإدارة التعليمية السعودية بشكل عام، ولكن الوزارة تتجه نحو توفير اتصال فعال لنقل المعلومات وتوفير تقنيات حديثة والسماح بمرونة الاتصال الأفقية لتنفيذ الأوامر والتعليمات اليومية لضمان سير العمل، مما يساهم بدرجة أداء متوسطة لدى رئيس القسم وموظفيه.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة العناتي (2003) التي بينت ممارسة وزارة التربية في الأردن للاتصال الإداري بشكل كبير، حيث إن نمط الاتصال الذي يستخدمه القادة التربويون، هو الاتصال في اتجاهين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلاله($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيرات: الجنس،والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدورات التدريبية.

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير الجنس في الدرجة الكلية، وعدم وجود فروق في المجالين (الجودة، والاتصال الإداري) بينما وجدت فروق ذات دلالة

إحصائية في باقي المجالات، حيث كان الفرق لصالح الإناث في المجالين (القيادة، والتخطيط) ولصالح الذكور في المجالين (التقييم، وصناعة القرار) بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية.

وقد تعزى النتيجة إلى اعتماد رؤوساء الأقسام سواء الذكور أو الإناث على خطط معدة مسبقاً يلتزمون بتنفيذها كما هي دون تدخل منهم، لذلك لم تظهر أية فروق فيما بنيهم على الدرجة الكلية للأداة، أما فيما يتعلق بمجال القيادة والتخطيط فربما يعود الفرق إلى أن الإناث أكثر التزاماً بتنفيذ الأوامر والخطط والتعليمات الصادرة عن الوزارة من الذكور وبالتالي يمارسن هذا الالتزام مع موظفيهن، أما الفروق لصالح الذكور في مجالي التقييم وصناعة القرار فربما تعود إلى ميل الذكور نحو القدرات العقلية العلمية وعدم التدخل العاطفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة **دراسة الكريمين (2006)** التي ربطت بين متغير الجنس واختلاف درجة ممارسة العمل الإداري في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة **دراسة سالسمان (Salasman, 2006)** التي بينت أن المديرين الذكور حققوا نتائج أفضل في إدارة الوقت وعبء العمل أكثر من الإناث.

وفيما يتعلق بمتغير المسمى الوظيفي بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة وكذلك عدم وجود فروق في المجالات (القيادة، والتخطيط ، والاتصال الإداري، والتقييم)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مجالي(الجودة، وصناعة القرار)، حيث كان الفرق لصالح الإداريين في مجال الجودة، ولصالح المشرفيين في مجال صناعة القرار بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى توفر خطة استراتيجية معدة مسبقاً يطبقها رؤوساء الأقسام لإدارة العمل، أما في مجال الجودة وصناعة القرار تبرز الفروق

لصالح الإداريين الذين هم أكثر عرضة لاتخاذ وصناعة القرار باستخدام معايير الجودة التي تعتمدها وزارة التربية والتعليم السعودية في جميع الإدارات التابعة لها.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين جميع المجالات باستثناء المجالين (القيادة، وصناعة القرار) . حيث جاءت الفروق لصالح فئة (دبلوم) عند مقارنتها مع فئة (دكتوراه) في مجال القيادة. ولصالح فئة (دبلوم) وفئة (بكالوريوس) عند مقارنتها مع فئة (ماجستير) وفئة (دكتوراه) في مجال صناعة القرار.

وربما يعود ذلك إلى حاجة حاملي الشهادات العلمية الأدنى لإثبات أنفسهم أمام الآخرين وبالتالي تجدهم يتسلحون بمنهجية علمية والالتزام بالأنماط العلمية في اتخاذ القرار والقيادة ، كونها أكثر جدوى بحكم خبرتهم الطويلة، التي تثري الإداري بمنهجية علمية وإدارية. تمكنه من الحكم والتقييم، والاتجاه نحو اتخاذ القرار بطريقة موضوعية، مع رفضهم للأساليب غير الموضوعية.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة **دراسة العناتي (2003)** التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال، تعزى للوظيفة أو الخبرة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام أنماط الاتصال تعزي للمؤهل العلمي، ولصالح حملة الدكتوراه والماجستير، وربما يعود هذا الاختلاف بين الدراستين لاختلاف طبيعة العينة في كل منهما.

وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى **($\alpha \leq 0.05$)** لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين، تبعا لمتغير الخبرة، جميع المجالات باستثناء المجالين

(الجودة، والاتصال الإداري)، وذلك لصالح فئة (من 10 إلى اقل من 15 سنة) عند مقارنتها مع فئة (أكثر من 15 سنة) وفئة (من 1–5 سنوات) في الدرجة الكلية وفي مجال التقييم، ولصالح فئة (من 10 إلى اقل من 15 سنة) وفئة (من 7 إلى اقل من 10 سنوات) وفئة (من 1–5 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أكثر من 15 سنة) في مجال القيادة، ولصالح فئة (من 10 إلى اقل من 15 سنة) وفئة (من 7 إلى اقل من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أكثر من 15 سنة) في مجال التخطيط، ولصالح فئة (من 10 إلى اقل من 15 سنة) عند مقارنتها مع وفئة (من 7 إلى اقل من 10 سنوات) وفئة (من 1– 5 سنوات)، ولصالح فئة (أكثر من 15 سنة) وفئة (من 7 إلى اقل من 9 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (من 1–5 سنوات) في مجال صناعة القرار.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن معايير ضبط الجودة معدة مسبقا ويمارسها الكل بنفس المستوى، كما أن طبيعة النظام الإداري المستخدم تحدد لرئيس القسم كيفية الاتصال دون تدخل منه. أما في باقي المجالات فيتضح أن ذوي الخبرة المتوسطة يمارسون الأساليب الإدارية المعاصرة أكثر من غيرهم وربما يعود ذلك إلى أنهم الأقرب للعمل المباشر مع العاملين وبالتالي الأقدر على تلمس احتياجاتهم، كما أنهم لا زالوا يمتلكون الحافزية والدافع والحماسة للعمل أكثر من الجدد الذين يفتقرون للخبرة، وأكثر من ذوي الخبرة الطويلة الذين يتسمون في الغالب بالفتور والملل من الروتين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة **دراسة المصاروة (2007)** التي بينت أن للخبرة الإدارية دوراً هاماً في تمكين الإداري من اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.

وفيما يتعلق بعدد الدورات التدريبية بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة المديرين ورؤساء في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في جميع المجالات باستثناء المجالين (القيادة، والتخطيط) . لصالح فئة (دورتان) عند مقارنتها مع فئتي (لا يوجد، ثلاث دورات فما

فوق) في الدرجة الكلية. و لصالح فئة (دورتان) عند مقارنتها مع فئة (لا يوجد، ثلاث دورات فما فوق) في مجال الجودة. ولصالح فئة (دورة واحدة ودورتان، لا يوجد) عند مقارنتها مع فئة (ثلاث دورات فما فوق) في مجالي الاتصال الإداري وصناعة القرار. ولصالح فئة (دورة واحدة) عند مقارنتها مع فئة (ثلاث دورات فما فوق) في مجال التقييم.

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن من يقدم الدورات التدريبية عامة في المملكة العربية السعودية من غير أهل التخصص في المجال المطلوب لتنفيذ الدورة، ويسعى البعض للحصول على الدورات من اجل الترقية الوظيفية وليس للعلم، إذ يلاحظ لجوء العاملين الذين لايمتلكون دورات إلى تسليح أنفسهم من خلال التعلم الذاتي والاطلاع في المجال الإداري بغض النظر عن الحصول على شهادات تثبت ذلك واثبات ذلك في مجال العمل التطبقي.

وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة **دراسة المسعود (2008)** التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة في ممارسة العمل الإداري وقد يعود هذا الاختلاف لاختلاف إجراءات عينة وبيئة الدراسة عن الدراسة الحالية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما الأنموذج المقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة؟.

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتصميم أنموذج لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية في ضوء الأساليب الإدارية المعاصرة، اعتماداً على نتائج السؤال الأول والأدب النظري والدراسات ذات الصلة ، ثم تم عرض الأنموذج على مجموعة من المحكمين، وأخذ بعض ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل النموذج ليصبح كما في (الشكل 1).

بناء على نتائج الدراسة قامت الباحثة بإيجاد تصور مرغوب فيه للأنموذج الإداري لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية وبذلك تكونت الفجوة بين ما هو موجود وما هو مرغوب فيه ، وعليه تم تطوير أنموذج يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل الإداري على النحو الآتي:

1) استخدام الأنموذج كونه جديداً يسعى إلى رسم خطوات تفصيلية عملية لأسلوب العمل الإداري وتطويره.

2) يقوم الأنموذج على تحديد الأهداف بدقة، ومن ثم تحديد الاحتياجات والتي هي الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، وبناء عليه تم تحليل المشكلة الموجودة وتقديم المدخلات المرغوبة ثم العمليات ثم المخرجات بحسب الأنموذج.

وهكذا يؤدي استعمال الأنموذج إلى تطوير الأساليب الإدارية بموضوعية وحسب الأسلوب العلمي، حيث تم بناء الأنموذج كما يلي:

- تم الاستعانة بالأدب النظري السابق المتعلق ببناء النماذج وتطويرها للاستفادة من الخطوط العريضة لتطوير الأنموذج.
- تم استخدام الخطوات المدرجة في الشكل لتكون الخطوط العامة والمسار للأنموذج المقترح.
- تم وضع تصور لكيفية تقييم الأنموذج وفاعليته. ولكون الدراسة وصفية تطويرية، فقد تم الاكتفاء بتحكيمها لدى مجموعة من الخبراء في مجال التربية، وعدد من المحكمين المتخصصين.

وترى الباحثة إن الخلاصة التي تخرج بها من خلال العرض والتحليل السابق، أن رئيس القسم ونوابه يمكن أن يقوموا بتعديل وتكييف الخطة والأساليب الإدارية المعاصرة، بما يتناسب وحاجات العمل ودواعيه، وذلك لقناعتهم بأن الأساليب الإدارية المعاصرة أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض الاحتياجات والمتطلبات والظروف من أجل ضبط الإجراءات الحاضرة بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة، إذ يمكن اعتباره بمثابة بحث دقيق ومدروس من أجل وضع أنموذج، وتحديد التتابع المنتظم للخطوات التي يتوقع أن تحقق الهدف المطلوب، ويرى البعض بأن الأنموذج هو تحديد مسبق لما سيتم عمله، أي تحديد لخط سير العمل في المستقبل والذي يضم مجموعة منسجمة ومتناسقة من العمليات بغرض تحقيق أهداف معينة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالاتي:

1. دعوة وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية لتطبيق الأنموذج المقترح في جميع إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
2. ضرورة تدريب الإداريين من ذوي الخبرة المتدنية والمتوسطة على الأساليب الإدارية مثل التقييم وصناعة القرار، وتزويدهم بالمعرفة النظرية المتعلقة بالجودة.
3. ضرورة تبني الإداريين الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية لما لها من أثر في إحداث التغيير.
4. إجراء المزيد من الدراسات حول الأداء الإداري والكفاية المؤسسية في القطاع التربوي السعودي ضمن عينات أوسع ومتغيرات أخرى غير المستخدمة في الدراسة الحالية.

المراجــع

المراجع العربية

أبو صعيليك، حامد ودعمس، مصطفى.(2008). **اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية**. عمان: دار غيداء.

أبو ناصر، فتحي محمد .(2008). **مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات**. عمان: دار المسيرة.

أصيل، فوزي عبد الرحمن .(2000). **طرق اختيار وتقويم الموظفين**. الرياض: مكتبة العبيكان.

آل علي، رضا والموسوي، سنان. (2012).**الإدارة لمحات معاصرة** .عمان: مؤسسة الوراق.

أمين، بهاء الدين.(2006). **الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها**. عمان: دار التقدم العلمي .

البدري، طارق.(2002). **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**. عمان: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

البستان، عبد الباقي وعبد الجواد، عبد الله وبولس، وصفي.(2003).**الإدارة والإشراف التربوي: النظرية .البحث . الممارسة**. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع .

بلال، محمد إسماعيل.(1999). **مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق**. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

تهامي، خالد وجوده، يسري وعبد الله، حميد . (2013). نموذج مقترح لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف في وحدات الإدارة المحلية بمحافظة الشرقية. **مجلة البحوث التجارية: كلية التجارة**، جامعة الزقازيق، 35(1): 31-46.

الجارودي، ماجدة. (2009). **نظريات الإدارة التربوية.** محاضرات غير منشورة، برنامج الماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

جرار، حسن. (2006). **مستوى الذكاء المتعدد لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بدرجة ممارستهم لأساليب الإدارة المدرسية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات التربوية، عمان، الأردن.

الجضعي، خالد.(2007). **الإدارة : النظريات والوظائف.** الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

جلدة، سامر .(2008). **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة** عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

جميعان، ميخائيل.(1992). **التطوير الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية.** عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.

الحارثي، سعاد .(2007). **خفض التكاليف في مؤسسات التعليم العالي بإتباع أسلوب هندسة العمليات الإدارية.** الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الحراحشة، محمد عبود ومقابلة، محمد قاسم. (2005). درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام. **مجلة العلوم التربوية والنفسية:** كلية التربية ،جامعة البحرين، 7(3): 175-200.

الحريري، رافدة عمر.(2012). **اتجاهات إدارية معاصرة.** عمان: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

حسان، محمد والعجمي، أحمد.(2007).**الإدارة التربوية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حمادات، محمد حسن. (2007). **الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصر.** عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحمادي، علي .(1999). **فن إدارة الاجتماعات.** طنطا: دار البشير للنشر والتوزيع.

حمود، خضير كاظم.(2002). **السلوك التنظيمي**.عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

حنون، نادية مراد .(2010). **درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية من وجه نظر المديرين والمديرات**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الخطيب، رداح.(2000). **الإدارة والإشراف التربوي: اتجاهات حديثة**. اربد: دار الأمل.

خليف، جميلة. (2011). **أنموذج إداري مقترح للجامعات الأردنية كمنظمات تعّلم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان،الأردن.

خليف، لينا. (2008). **أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الاستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خليف، نبيل. (2007). **أنموذج مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في دولة الإمارات العربية المتحدة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الخليلي، سمية .(2006). **إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية: دراسة تحليلية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

الخواجا، عبدالفتاح .(2004). **تطوير الإدارة المدرسية**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلى.(1992). **أصول الإدارة العامة**. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

الرحاحلة، سامي عبد الكريم. (2005).**أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة**. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الزبون، سليم والزبون، محمد وموسى، سليم. (2010). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلميهم. **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، 26(3)**: 657-693.

زكي، صديقة احمد.(2004). **الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي التعليمي**. الرياض: مكتبة الملك فهد.

زويلف، مهدي حسن.(2001). **الإدارة نظريات ومبادئ**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

السكارنه، بلال خلف.(2009). **المهارات الإدارية في تطوير الذات**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

السميحات، ختام.(2009). **مفاهيم جديدة في علم الإدارة**. عمان: المكتبة الوطنية.

شحادة، حاتم عبد الله. (2008). **واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شمس الدين، محمد والفقي، إسماعيل.(2007) **السلوك الإداري مدخل نفس اجتماعي للإدارة التربوية**. عمان: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

شهاب، فادية إبراهيم.(2012). **مفاهيم التطوير التنظيمي**. عمان: دار أكاديميون

الشواف، سعيد علي.(1990). تصنيف النماذج واستخدامها في تحليل المشكلات. **مجلة الإدارة العامة، 68(3)**: 22-62.

الصباب ، أحمد عبد الله .(1992). **أصول الإدارة الحديثة**. جدة، جامعة الملك عبدالعزيز.

الصرن، رعد حسن. (2010). **دليل تطور الفكر الإداري**. دمشق: دار علاء الدين.

الطبيب ، أحمد.(1999).**الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة.** الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الطخيس، إبراهيم عبد الله.(1997). **الإدارة التربوية.** الرياض: دار ابن سيناء.

الطراونة، سليمان وخاطر، أيمن وطويقات، مشهور. (2011). درجة تطبيق بنود إعادة هندسة العمليات الإدارية في تطوير أداء العاملين في مديرية التربية والتعليم لعمان الرابعة. **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ،24(1):** 268-311.

الطنيجي، سالم زايد.(2008). **أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العملي في دولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن.(2001). **الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الطويل، هاني عبد الرحمن.(2003). **تحليل النظم في الإدارة التربوية،** محاضرات غير منشورة، برنامج الدكتورة في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن.(2006). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي.**عمان: دار وائل .

عبد الحي، رمزي(2008). **الإدارة التعليمية والمدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.** القاهرة : مكتبة زهرة الشرق.

عبد الرحمن، محمود يوسف.(2010).**التطوير الإداري مفاهيم حديثة.** عمان: دار البداية.

عبوي، زيد منير (2007)، **الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)**،الأردن: دار دجلة.

عبوي، زيد منير .(2007). **إدارة الموارد البشرية.** عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع.

عريبات، ياسر احمد.(2007).**المدخل إلى علم الإدارة.** عمان: دار يافا العلمية.

العريشي، محمد.(2008). **إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

عريفج، سامي سلطي.(2002). **الإدارة التربوية المعاصرة**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

عريقات، احمد و عبد الهادي، توفيق والطراونة، حسين وأبو الرب، عبد المعطي.(2011). **المفاهيم الإدارية الأساسية**. عمان : دار الحامد .

العزاوي، نجم.(2008). **جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015**. عمان: دار اليازوري.

العزة، محمد صالح.(1984).النماذج الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية. **مجلة الإدارة العامة**: الرياض: معهد الإدارة العامة، 2(4): 85-60.

العساف، ليلى والصرايرة، خالد. (2011). أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. **مجلة جامعة دمشق**، 27(3): 589-645.

عصفورة، محمد شاكر.(2002). **أصول التنظيم والأساليب**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عطوي ، جودت.(2004).**الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها** . عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع .

عطوي، جودت.(2001). **الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية**. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عفوية، بسام عبد الهادي.(2011). **الإدارة التعليمية نظريات وتطبيقات**. عمان: دار البداية.

عقيلي، عمر وصفي.(2009).**الإدارة المعاصرة**. عمان: دار زهران.

العلي، عبد الستار وقنديجلي، عامر و العمري، غسان.(2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى.(2010). **العمليات الإدارية.** عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عليمات، خالد عيادة. (2010). **ضغوط العمل وأثرها على الأداء.** الأردن: دار الخليج للنشر.

العمايرة، محمد حسن.(2001). **مبادئ الإدارة المدرسية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العمايرة، محمد حسن، (1999)، **مبادئ الإدارة المدرسية،** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع..

عمر، فدوى ومصطفى، صلاح عبد الحميد.(2005). **الإدارة والتخطيط التربوي**.الرياض: الرشد.

العناتي، ختام.(2003). **بناء أنموذج مقترح للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة.** أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

العوفي، فاطمة.(2011). **نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة الرس في ضوء مدخل إدارة المعرفة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العياصرة، علي أحمد عبد الرحمن.(2006). **القيادة والدافعية في الإدارة التربوية.** عمان: دار الحامد.

غنيم، أحمد محمد.(2010). **الأساليب الكمية(المفاهيم العلمية والتطبيقات الإدارية).** المنصورة: دار المكتبة العصرية.

الفايز، عبدالله. (1993). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.** الرياض: مكتب التربية العربي لدول الحليج.

فليه، فاروق، وعبد المجيد السيد.(2009). **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية.** عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الكريمين، هاني احمد. (2006). **تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

كنعان، نواف (2007). **القيادة الإدارية.** عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر

الكيلاني، أنمار، وديراني، محمد. (1998). النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق. **مجلة جامعة الملك سعود، 10(1)**: 88-65.

اللوزي، موسى. (2010).**التنظيم الإداري :الأساليب والاستشارات**.عمان: دار زمزم.

المحمود، أحمد الزعبي. (2005). **أنموذج إداري مقترح لتطوير الكفاءة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

مرسى، محمد.(1984). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها.** القاهرة : عالم الكتاب الحديث.

مرسي، محمد.(1998). **الإدارة المدرسية الحديثة.** القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

مساد، عمر حسن.(2005). **الإدارة التعليمية.** عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المسعود، خليفة.(2008).**المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

المصاروة، خالدة كامل.(2007) ،**أنموذج مقترح لاتخاذ القرارات الإدارية حس نظام كوفمان المبني على أسلوب حل المشكلات ومنحى النظم في المدارس.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المصري، مروان وليد سليمان.(2007)، **تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.** رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مصطفى، صلاح عبد الحميد والنابه، نجاة عبد الله. (1986). **الإدارة التربوية :مفهومها– نظرياتها– وسائلها.** دبي: دار الإمارات العربية.

مطاوع، إبراهيم عصمت.(2003). **الإدارة التربوية في الوطن العربي.** القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

المعايطة ، عبد العزيز عطا الله .(2007). **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر** .عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح.(2005). **الإدارة وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرون.** المنصورة: المكتبة العصرية.

المنقاش، سارة (2007). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور و الإناث في جامعة الملك سعود بالرياض. **مجلة رسالة التربية وعلم النفس،** 28(2): 35-54.

ناجي، بسام. (2005). **درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة و درجة ممارستهم لها و علاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري في وزارة التربية والتعليم في الأردن.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

نبهان، يحيى محمد.(2007).**الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية**.عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب حسين.(1985). **الإدارة والإشراف التربوي.** عمان: دار الفرقان.

النمر، سعود بن محمد وفتحي، محمد ويوسف، هاني وحمزاوي، محمد.(2002). **الإدارة العامة الأسس والوظائف.** الرياض: مطابع الفرزدق.

وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية .(2013). **إحصائية بعدد رؤساء ومدراء الأقسام والعاملين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات:** إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات.

الوليد، بشار يزيد. (2009). **المفاهيم الإدارية الحديثة**. عمان: دار الراية.

اليازجي، صبحي رشيد.(2011). إدارة الأزمات من وحي القران الكريم – دراسة موضوعية. **مجلة الجامعة الإسلامية(سلسلة الدراسات الإسلامية)** 19(2): 152-154.

يحيى، سجى أحمد. (2010). **درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

ب- المراجع الاجنبية

Adegbesan, S. (2013).Effect of Principals' Leadership Style on teachers' Attitude to work in Ogun State secondary Schools, Nigeria. **Turkish Online Journal of Distance Education, 14**(1):22-45.

Asanduli, A.(2008).E-Learning in Romanian Higher Education : A study case . **Turkish online Journal of Distance Education . 9**(3):162-174.

Bailey, W. (2006).**First restructure: Then Change.** Paper presented at the annual conference of the national council of states on in- service education. 16th. Houston, 2006 , Pp 22-26.

Bregy, W. (2012).**The role of the principal and school administration Manager: a school improvement strategy Based on the fidelity of implementation.** PhD Dissertation. Illinois University. USA.

Broadbent, J. (2007). **Performance Management Systems in and of Higher Education Institutions in England: professionalism, managerialism and management.** Research Papers from the School of Business and Social Sciences, 3(3):20-45.

Campdell, D., Dardis, G., & Campdell, K.(2003).Enhancing Incremental Influence A Focused Approach to Leadership Development. **Journal of Leadership and Organizational Studies,10**(1): 29-40.

Davies, B.(2007). From School Development Plans to Strategic Planning Framework. **Journal of Education, 1**(3): 34-78.

Duacher, R (2009). Decision Making Process as perceived by Educational Administrators. **DAI,**Vol,71,No1

Krejcie, R. V. and R. W. Morgan (1970): **Determining Sample Size for Research Activities.** Educational and Psychological Measurements.

Landy, Y., & Trumbo, D. (2000). **Psychology of Work Behavior.** Washington DC: Sabreen for Publishing and Distributing.

Lange, H. (2007). Pressure and Decision making among Hong Kong Principals: A case Study. **Journal of Education, 4**(8): 201-234.

Olatunji, A., Festus, A., & Ehinola. G. (2011). Teachers' Perception of Principals' Leadership Effectiveness in Public and Private secondary Schools in Ondo State. **Global Journal of Management and Business Research, 11**(12): 2-7.

Ombile, L. (2005). Innovation in Ecuador Schools. **Educational Journal, 3**(2): 66-112 .

Salasman, E. (2006).The change in work culture of secondary leadership.

Sanger, T., & Levin, W.(2005). Increasing Employees creativity by training their managers. **Industrial and commercial training**,33(2): 63-68.

Scott, G., & Reoinaid A. (2006). Determinants of innovative Behavior: A path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal, 37**(1): 189-245.

Shanteau, J. (2001). **Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science (3rd ed).** NY: Wiley Press

Shirely, H., & Angela, S. (2007). Will our Phones Go Dead? The Changing Role of the Central Office. **Issues about Change, 2**(4): 234-278.

Tinshey H. (2005). Principals Role in Chang Administration: NewYorkian case. **Mediating language Administration, 3**(4): 560-589.

Wfry, R. (2006). The Relationship between Principals innovative style And teachers perception of Principals Effectiveness. **Dissertation Abstract International. 456** (07). P. 3100.

الملحقات

الملحق (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

الأستاذ/ الدكتور: .... المقيم الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الدراسة بإعداد دراسة بعنوان "**أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، ويلزم الدراسة تطبيق الاستبانة. وتهدف هذه الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية، ولكونكم من أهل الخبرة والدراية والاختصاص تضع الدارسة فقرات الاستبانة بصورتها الأولية، بهدف تحكيمها من حيث:

- درجة ملاءمة الفقرات للمجالات التي تندرج تحتها.
- صياغة الفقرات من الناحية اللغوية والفنية.
- الصحة العلمية لمفردات الاستبانة ووضوحها.
- أيه مقترحات تساعد على تطوير الاستبانة.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

بيانات المقيم/

الاسم:

الرتبة:

مكان العمل: الدولة:

الدارسة

نوف مدالله العازمي.

الجامعة الأردنية

أولا : معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة صح (✓) في الحقل المناسب

أ- الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

ب- المسمى الوظيفي :

( ) مشرف ( ) إداري

ج-المؤهل العلمي:

( ) معهد ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس

( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) أخرى

د- عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة:

( ) من 1-5 سنوات ( ) من ستة إلى أقل من عشر سنوات

( ) من عشرة إلى أقل من خمس عشرة سنة ( ) خمسة عشر سنة فأكثر

هـ - عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها:

( ) لا يوجد ( ) دورة واحدة

( ) دورتان ( ) ثلاث فما فوق

ثانياً/ ما واقع ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة .؟

الرقم	الملحوظات حول الفقرات	درجة وضوح الفقرة والصياغة اللغوية		الملاحظات	مدى أهمية الفقرة
	واقع درجة الممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة لمدراء ورؤساء الأقسام من وجهة نظر العاملين في الإدارة	**مناسبة**	**غير مناسبة**		
المجال	**أولاً: القيادة**				
1	يحافظ على الاستقرار في المؤسسة.				
2	يحرص على رفع المستوى العلمي والمهني للعاملين.				
3	يسهل سير العمل في المؤسسة.				
4	يسعى إلى الاهتمام بما يتطلع إليه العاملون في حياتهم.				
5	يراعي القيم الأخلاقية العليا في عمله.				
6	يحرص كثيراً على ترسيخ القيم في العمل.				
7	يمتلك القدرة على الإقناع والاقتناع.				
8	يعمل على إشاعة روح العمل التضامني.				
9	يراعي الظروف الحياتية للعاملين.				
10	يكافئ المتميزين من العاملين.				
11	يُعد النموذج الأمثل والقدوة الحسنة في سلوكه وقراراته وتوجيهاته الشخصية والمهنية.				
12	يتعامل مع العاملين بعدالة.				
13	يوفر فرصاً لتنمية القيادة لدى العاملين.				

الفقرات المقترحة:

1..

2..

3..

الرقم	الملحوظات حول الفقرات	درجة وضوح الفقرة والصياغة اللغوية		الملاحظات	مدى أهمية الفقرة
	واقع الممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة لمدراء ورؤساء الأقسام من وجهة نظر العاملين في الإدارة	مناسبة	غير مناسبة		
المجال	ثانياً: التخطيط				
1	يعمل وفق رؤية ورسالة واضحة.				
2	العمل وفق خطة إستراتيجية.				
3	يشرك جميع العاملين في إعداد الخطط .				
4	يراعي الإمكانات الداخلية عند صياغة الخطة.				
5	يحلل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات.				
6	يخطط بمرونة بما يسمح بتعديل وتكييف الخطة.				
7	تتسم الخطة بالموضوعية بحيث تعكس القدرات الحقيقية للإدارة.				
8	تتم صياغة الخطة بطريقة قابلة للقياس.				
9	تتصف الخطة بالشمولية.				
10	يعمل على مشاركة المستفيدين من المجتمع المحلي عند إعداد الخطة.				
11	يحدد الإمكانات المتاحة بالإدارة.				

الفقرات المقترحة:

1..

2..

3..

الرقم	الملحوظات حول الفقرات	درجة وضوح الفقرة والصياغة اللغوية		الملاحظات	مدى أهمية الفقرة
	واقع الممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة لمدراء ورؤساء الأقسام من وجهة نظر العاملين في الإدارة	**مناسبة**	**غير مناسبة**		
المجال	**ثالثاً: الجودة**				
1	يحرص على تقديم التسهيلات الإدارية الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.				
2	يعقد دورات تدريبية للموظفين عن مهارات تطبيق الجودة.				
3	يؤكد على نشر ثقافة الجودة بين العاملين.				
4	يهتم بدقة المعلومات والبيانات كأساس لصنع القرار .				
5	يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية في الإدارة.				
6	يتابع باستمرار تنفيذ عمليات الجودة.				
7	يوفر المستلزمات المادية والمالية والبشرية الكافية لتنفيذ البرامج والنشاطات التربوية المتعلقة بتحسين الأداء وإدارة الجودة.				
8	يقوم بالتحليل والمراجعة المستمرة لأسلوب العمل.				
9	يهتم بتحسين العمليات كما يهتم بالمخرجات.				

الفقرات المقترحة:

1...

2...

3...

الرقم	الملحوظات حول الفقرات	درجة وضوح الفقرة والصياغة اللغوية		الملاحظات	مدى أهمية الفقرة
	واقع الممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة لمدراء ورؤساء الأقسام من وجهة نظر العاملين في الإدارة	**مناسبة**	**غير مناسبة**		
المجال	**رابعاً: الاتصال الإداري**				
1	يهتم بالاتصال الرسمي فقط.				
2	تقتصر الاتصالات في الإدارة على التعليمات والأوامر فقط.				
3	يعدل المسئول موقفه حسب التغذية الراجعة للأداء.				
4	يهتم المسئول بالاتصالات التي تؤدي لتحقيق الأهداف فقط.				
5	يسمح بالاتصال بين العاملين والأقسام بكل حرية.				
6	طريقة المسئول المتبعة في الاتصال تجعلني أحاول تحقيق أهداف الإدارة.				
7	طريقة المسئول في الإدارة تجعلني استخدم الموارد المادية والبشرية بالطريقة الأفضل لتحقيق الأهداف.				
8	يسعى المسئول أن تصل المعلومة للعاملين بكل شفافية ووضوح.				
9	يوفر اتصالات جيدة داخل الإدارة وبينه وبين جميع العاملين.				

الفقرات المقترحة:

1..

2...

3..

الرقم	الملحوظات حول الفقرات	درجة وضوح الفقرة والصياغة اللغوية		الملاحظات	مدى أهمية الفقرة
	واقع الممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة لمدراء ورؤساء الأقسام من وجهة نظر العاملين في الإدارة	مناسبة	غير مناسبة		
المجال	خامساً: اتخاذ القرار				
1	يهتم بدقة المعلومات والبيانات كأساس لصنع القرارات.				
2	يشرك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية التي لها علاقة بعملهم.				
3	يسمح للعاملين بالمشاركة بصنع القرارات الروتينية فقط.				
4	يقوم المسئول بجمع البيانات اللازمة بأي مشكلة تتخذ فيها قرار.				
5	يتم تحليل البيانات حول المشكلة بالمشاركة مع العاملين الذين لهم علاقة بالمشكلة.				
6	يتم وضع بدائل حل للمشكلة بالمشاركة مع العاملين.				
7	يشرك العاملين في اختيار البديل الأنسب وهو يتخذ لقرارات.				
8	يقوم بتحليل بيانات التغذية الراجعة بعد تطبيق القرار وتقييمه.				
9	يهتم بتوقيت تنفيذ القرار.				
10	يراعي الإمكانيات المادية والبشرية المتوافر عند اتخاذ القرار.				
11	يراعي الضغوط المباشرة والخارجية عند اتخاذ القرار.				

الفقرات المقترحة:

1..

2..

3..

الرقم	الملحوظات حول الفقرات	درجة وضوح الفقرة والصياغة اللغوية		الملاحظات	مدى أهمية الفقرة
	واقع الممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة لمدراء ورؤساء الأقسام من وجهة نظر العاملين في الإدارة	**مناسبة**	**غير مناسبة**		
المجال	**سادساً: التقييم**				
1	يقيم الواقع في ضوء ماتم التخطيط له.				
2	يعمل على إيجاد طرق معينة لتحليل القدرات والاستعدادات لدى العاملين.				
3	يحرص على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل .				
4	يركز باستمرار على رصد السلوك المؤثر في العمل.				
5	يحرص باستمرار على عمل دراسات مسحية للعمليات التي يتم تنفيذها.				
6	يحرص على تحديد العوامل المؤثرة على العمليات بعد انجازها.				
7	يستخدم نظام رقابي جيد ومحكم يزيد من كفاءة العاملين.				
8	يعمل على إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.				
9	يعزز الشفافية في قياس الأداء.				
10	يتبنى التقييم للعاملين في المؤسسات التعليمية على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز.				
11	يطبق مبدأ الثواب والعقاب.				

الفقرات المقترحة:

1..

2..

3..

الملحق (2)

قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
1	هاني عبد الرحمن الطويل	**أستاذ**	**إدارة تربوية**	**الجامعة الأردنية**
2	أنمار الكيلاني	**أستاذ**	**تخطيط تربوي**	**الجامعة الأردنية**
3	جمال الخطيب	**أستاذ**	**تربية خاصة**	**الجامعة الأردنية**
4	ربحي مصطفى	**أستاذ**	**مكتبات ومعلومات**	**الجامعة الأردنية**
5	ناجية الزنبقي	**أستاذ**	**أحياء**	**جامعة عبدالعزيز في جدة**
6	محمد الكندري	**أستاذ**	**إدارة تربوية**	**الهيئة العامة للتعليم التطبيقي الكويت**
7	محمد السيف	**أستاذ**	**إدارة تربوية**	**جامعة الأمام محمد بن سعود في الرياض**
8	محمد القضاة	**دكتور**	**أصول تربية**	**الجامعة الأردنية**
9	خالد السرحان	**أستاذ مشارك**	**إدارة تربوية**	**الجامعة الأردنية**
10	محمد الشيخي	**أستاذ مساعد**	**إدارة تربوية**	**الجامعة العربية في جدة**

الملحق (3)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

المكرم/ة :.. حفظه/ا الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "**أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية**" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية. وتهدف هذه الدراسة إلى بناء أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد الاستبانة المرفقة، نأمل من سعادتكم التفضل بقراءة عبارات الاستبيان بكل دقة ووضع علامة صح (✓) عند التقدير الذي تراه مناسب. علماً أن موافقتك بدرجة مرتفعة تعني (5) درجات وصولاً إلى درجة منخفضة جداً وتعطي درجة واحدة، كالتالي:

درجة مرتفعة جداً منخفضة جداً

5	4	3	2	1

مع العلم بأن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة حسن تجاوبك وجزاكم الله خير.

الدارسة
نوف مدالله العازمي.
الجامعة الأردنية
كلية العلوم التربوية/قسم الإدارة التربوية

أولا : معلومات عامة

الرجاء وضع إشارة صح (✓) في المكان المخصص لذلك

أ- الجنس:

( ) ذكر. ( ) أنثى.

ب- المسمى الوظيفي :

( ) مشرف. ( ) إداري.

ج-المؤهل العلمي:

( ) دبلوم. ( ) بكالوريوس. ( ) ماجستير. ( ) دكتوراه. ( ) أخرى.

د- عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة:

( ) من 1-5 سنوات. ( ) من 7 إلى أقل من 9 سنوات.

( ) من 10 إلى أقل من 15 سنة. ( ) أكثر من 15 سنة.

هـ - عدد الدورات التدريبية التي التحقت بها:

( ) لا يوجد. ( ) دورة واحدة.

( ) دورتان. ( ) ثلاث فما فوق.

ثانياً/ ما واقع ممارسة مديري ورؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين في الإدارة .؟

م	واقع ممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
	أولاً:القيادة					
1	يحافظ على الاستقرار في المؤسسة.					
2	يحرص على رفع المستوى المهني للعاملين.					
3	يسهل سير العمل في المؤسسة.					
4	يهتم بما يتطلع إليه العاملون في حياتهم.					
5	يراعي القيم الأخلاقية في عمله.					
6	يحرص على ترسيخ القيم الأخلاقية في العمل.					
7	يمتلك المقدرة على الإقناع.					
8	يعمل على إشاعة روح العمل التضامني (روح الفريق).					
9	يراعي الظروف الحياتية للعاملين.					
10	يكافئ المتميزين من العاملين.					
11	يُعد النموذج الأمثل في سلوكه (قراراته، وتوجيهاته الشخصية، والمهنية).					
12	يتعامل مع العاملين بعدالة.					
13	يوفر فرصاً لتنمية القيادة لدى العاملين.					
م	**واقع ممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين**	**درجة الممارسة**				
		كبيرة جدا	**كبيرة**	**متوسطة**	**صغيرة**	**صغيرة جدا**
	ثانياً: التخطيط					
1	يعمل وفق رؤية واضحة.					
2	يعمل وفق خطة إستراتيجية.					
3	يشرك العاملين في التخطيط .					

م	واقع ممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
4	يراعي الإمكانيات الداخلية عند صياغة الخطة.					
5	يحلل البيئة الخارجية لمعرفة (الفرص، والتهديدات).					
6	يخطط بمرونة بما يسمح بتعديل الخطة.					
7	يضع خططاً تتسم بالموضوعية بحيث تعكس المقدرات الحقيقية للإدارة.					
8	تتم صياغة الخطة بطريقة قابلة للقياس.					
9	تتصف الخطة بالشمولية.					
10	يعمل على مشاركة المستفيدين من المجتمع المحلي عند إعداد الخطة.					
11	يوضح الإمكانيات (المادية، والبشرية) المتاحة بالإدارة.					

م	واقع ممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
	ثالثاً: الجودة					
1	يحرص على تقديم التسهيلات الإدارية الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
2	يعقد دورات تدريبية للموظفين عن مهارات تطبيق الجودة.					
3	يؤكد على نشر ثقافة الجودة بين العاملين.					
4	يهتم بدقة (البيانات، والمعلومات) كأساس لصنع القرار.					
5	يحرص على الاستخدام الأمثل للموارد (المادية، والبشرية، والمالية) في الإدارة.					
6	يتابع باستمرار تنفيذ عمليات الجودة.					
7	يوفر المستلزمات (المادية ،والمالية، والبشرية) الكافية لتنفيذ (البرامج، والنشاطات) التربوية المتعلقة بتحسين الأداء .					
8	يقوم بالتحليل والمراجعة المستمرة لأسلوب العمل.					
9	يهتم بتحسين عمليات كما يهتم بالمخرجات.					

م	واقع ممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
	رابعاً: الاتصال الإداري					

1	يهتم بالاتصال الرسمي فقط.					
2	تقتصر الاتصالات في الإدارة على (التعليمات، والأوامر) فقط.					
3	يعدل موقفه حسب التغذية الراجعة للأداء.					
4	يهتم بالاتصالات التي تؤدي لتحقيق الأهداف فقط.					
5	يسمح بالاتصال بين (العاملين، والأقسام) بكل حرية.					
6	يتبع أساليب اتصال تساعد على تحقيق أهداف الإدارة .					
7	يتبع طريقة في الإدارة تجعلني استخدم الموارد(المادية، والبشرية) بالطريقة الأفضل لتحقيق الأهداف.					
8	يسعى المسئول أن تصل المعلومة للعاملين بكل وضوح.					
9	يوفر وسائل اتصالات متنوعة داخل الإدارة.					

م	واقع ممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
	خامساً: صناعة القرار					
1	يهتم بدقة (البيانات، والمعلومات) كأساس لصنع القرارات.					
2	يشرك العاملين في عملية صنع القرارات الإدارية التي لها علاقة بعملهم.					
3	يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات الروتينية فقط.					
4	يقوم بجمع البيانات اللازمة للمشكلة قبل اتخاذ قرار فيها.					
5	يقوم بتحليل البيانات حول المشكلة بالمشاركة مع العاملين الذين لهم علاقة بالمشكلة.					
6	يقوم بوضع بدائل حل للمشكلة بالمشاركة مع العاملين.					
7	يتحاور مع العاملين في اختيار البديل الأنسب قبل أن يتخذ القرارات.					
8	يقوم بتحليل بيانات التغذية الراجعة المتعلقة (بتطبيق القرار، وتقييمه).					
9	يهتم بتوقيت إعلان القرار.					
10	يراعي الإمكانيات (المادية، والبشرية) المتوافر عند اتخاذ القرار.					
11	يراعي الضغوط (المباشرة، والخارجية) عند اتخاذ القرار.					

م	واقع ممارسة للأساليب الإدارية المعاصرة من وجهة نظر العاملين	درجة الممارسة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا
	سادساً: التقييم					
1	يقيم الواقع في ضوء ما تم التخطيط له.					
2	يحرص تحليل (القدرات، والاستعدادات) لدى العاملين.					
3	يحرص على التغذية الراجعة في جميع مراحل العمل .					
4	يركز باستمرار على رصد السلوك المؤثر في العمل.					
5	يحرص باستمرار على عمل دراسات للعمليات التي يتم تنفيذها.					
6	يحرص على تحديد العوامل المؤثرة في العمليات بعد انجازها.					
7	يستخدم نظاماً رقابياً(جيداً و محكماً) يزيد من كفاءة العاملين.					
8	يعمل على إيجاد آليات لتحليل المعلومات التي يتم اكتسابها.					
9	يعتمد مبدأ الشفافية في قياس الأداء.					
10	يتبنى التقييم للعاملين في المؤسسات التعليمية على أسس موضوعية.					
11	يتابع تنفيذ أهداف الوحدة باستمرار.					
12	يقيم تنفيذ الأهداف مرحلياً.					
13	يطبق مبدأ (الثواب، والعقاب) .					

شاكرة حسن تجاوبك وجزاكم الله خير

الملحق (4)

قائمة بأسماء السادة محكمي لصدق الأنموذج المقترح

الرقم	الاسم	الرتبة	الجامعة	التخصص
1	هاني عبد الرحمن الطويل	**أستاذ**	**الجامعة الأردنية**	**إدارة تربوية**
2	أنمار الكيلاني	**أستاذ**	**الجامعة الأردنية**	**تخطيط تربوي**
3	خالد السرحان	**أستاذ مشارك**	**الجامعة الأردنية**	**إدارة تربوية**
4	ناجية الزنبقي	**أستاذ**	**جامعة عبدالعزيز في جدة**	**أحياء**
5	محمد الكندري	**أستاذ**	**الهيئة العامة للتعليم التطبيقي الكويت**	**إدارة تربوية**
6	محمد السيف	**أستاذ**	**جامعة الأمام محمد بن سعود في الرياض**	**إدارة تربوية**
7	عبد السلام فهد	**أستاذ مساعد**	**الجامعة الأردنية**	**أصول تربية**

ملحق (5)

تعيين مشرف وإقرار خطة

الجامعة الأردنية
كلية الدراسات العليا

تعيين مشرف وإقرار خطة

رقم الصادر 7/3/2
التاريخ

قرار رقم 270 / 2 / 2013 / 2014 / 1 تاريخ 2013/01/05

الرقم الجامعي : 9110026
اسم الطالب : نوف بنت مدالله بن ملفي العازمي
الكلية : العلوم التربوية
التخصص : الإدارة التربوية
المستوى : الدكتوراه

بناءً على تنسيب لجان الدراسات العليا في كلية التخصص، توافق لجنة مجلس كلية الدراسات العليا على تعيين مشرف (مشرفين) وعلى عنوان ومشروع خطة الرسالة للطالب المذكور اسمه أعلاه على النحو التالي

اسم المشرف المنفرد أ.د. بسام مصطفى الاحمد العمري ، الرقم الوظيفي 101036
مكان العمل

فصل بدء الاشراف الاول العام الجامعي 2013 / 2014

إقرار خطة الرسالة باللغة العربية لغة كتابة الرسالة عربي

أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية

العنوان باللغة الانجليزية

A Proposed Model for the Development of Management Techniques in Department of Education in Qurayyat Governorate in Suadi Arabia

نائب عميد كلية الدراسات العليا التاريخ 2014/01/13

نسخة / د. رئيس لجنة الدراسات العليا / كلية العلوم التربوية
نسخة / د. المسجل العام

د. رئيس قسم الادارة التربوية
لإبلاغ المشرف والطالب
١/١٤

ملحق(6)

خطابات تسهيل المهمة

الجامعة الأردنية
رئاسة الجامعة
University Administration

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية - عمّان

رقم الوارد : ٣٨٥٠
التاريخ : ١٤٣٥/٠٧/٢٠
المرفقات : ٨

الرقم: ١/٢٠١٤/ ٢٠٠٥
الرقم الآلي: ٦٤٥١٦١
الموافق: ١٩/٥/٢٠١٤م

سعادة الملحق الثقافي لسفارة المملكة العربية السعودية في الأردن

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة" نوف بنت مدالله بن ملفي العازمي" من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:-

" أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية".

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على مديري ورؤساء الأقسام والعاملين في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على أطروحتها هو الأستاذ الدكتور " بسام العمري".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة

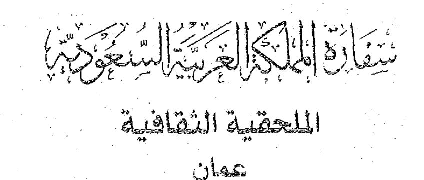
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

أ.ص

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي: ٢١١٢٠ فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL BUREAU
AMMAN





الملحقية الثقافية
عمان

سعادة مدير عام إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات **سلمه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

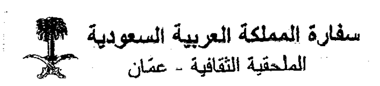
أود الإفادة بأن الطالبة / **نوف مدالله ملفي العازمي** . والملتحقة بالجامعة الأردنية لمرحلة الدكتوراه في تخصص (إدارة تربوية) ترغب جمع معلومات وبيانات تتعلق ببحثها والذي هو بعنوان (**أنموذج مقترح لتطوير الأساليب الإدارية في إدارة التربية والتعليم في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية**) ونرفق لسعادتكم صورة من خطاب سعادة نائب رئيس الجامعة الأردنية لشؤون الكليات الإنسانية رقم (٢٠٠٥/٢٠١٤/١) وتاريخ ٢٠١٤/٥/١٩م المتضمن طلب تسهيل مهمة الباحثة في تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) المرفقة على مديري ورؤساء الأقسام والعاملين في إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات لإنهاء متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه.

آمل تلطف سعادتكم بالاطلاع والنظر في تزويدنا بخطاب يتضمن موافقة سعادتكم المبدئية على ذلك والإفادة عن تاريخ بدء وانتهاء المدة التي يمكن للطالبة القيام في تطبيق أداة الدراسة حتى نتمكن على ضوئه من إكمال اللازم وذلك للأهمية.

ولكم تحياتي وتقديري ،،،

الملحق الثقافي في الأردن

أ.د. محمد بن مفرح شبلي القحطاني



رقم الصادر :
التاريـــخ : ٣٤٢٤
المرفقـات : ١٤٣٥/٠٧/٢٠
٩



المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
٢٨٠
إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات

التخطيط والتطوير

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education

الرقم: ٢٠١٢٩١٧١٢٠١
التاريخ: ١٤٣٠/٦/٦
المشفوعات: ١

تعميم لجميع الادارات والاقسام (بنين - بنات)

المكرم مدير / ة إدارة **المحترم / ة**

المكرم مدير / ة قسم **المحترم / ة**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

حيث تقدمت لنا الباحثة / نوف بنت مدالله العازمي والملتحقة بالجامعة الاردنية تخصص (إدارة تربوية) لمرحلة الدكتوراه والتي ترغب تسهيل مهمتها في إجراء بحث بعنوان (أنموذج مقترح لتطوير الاساليب الادارية في إدارة التربية والتعليم في محافظة ا لقريات في المملكة العربية السعودية) .

لذا نأمل منكم تسهيل مهمة المذكورة وتعبئة الاستبانة المرفقة وارسالها الى قسم التخطيط والتطوير .

والله الموفق ،،،

مدير قسم التخطيط والتطوير

حسين بن عقيل العنزي

١٤٣٥

AL-AZMI NOUF MADALLAH. PROPOSED MODEL TO DEVELOP ADMINISTRATIVE STYLES IN THE EDUCATIONAL DIRECTORATE IN QURAYYAT GOVERNORATE IN SAUDI ARABIA

By

Noof Madallah Alazmi

Supervisor

Dr. Bassam Al-omari, Prof.

ABSTRACT

This study proposing model to develop administrative styles in educational directorate at Qurayyat governorate at Saudi Arabia. The population of the study consisted of all administrators and supervisors in the educational directorate at Qurayyat governorate totaling (1378) employees. Meanwhile, the sample of the study consisted of (200) administrators and supervisors chosen through random cluster sampling (116 males, 84 females).

The findings of the study showed that the degree of practicing administrative styles by mangers and departments mangers were in an average level as the mean totaled (3.17) with a standard deviation of (0.46). Quality domain came in the first rank while administrative communication domain came in the last rank.

The findings of the second question showed that there were no significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the degree of practicing modern administrative methods attributed to gender in the total degree, and there were no differences in quality and administrative communication domains while, there were differences in the other domains as leadership and

planning were in the favor of females and in evaluation and decision making domains in favor of males.

The findings of the second question showed that there were no significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the degree of practicing modern administrative methods except for leadership and planning in favor of (two courses) an din favor of one course, two courses and no courses in communication and decision making when compared with three and more courses and in favor of one course when compared with three and more courses un evaluation domain.

There were no significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the degree of practicing modern administrative methods attributed to post in leadership, planning, administrative communication and evaluation while the differences were in quality in favor of administrators and in decision making domain in favor of supervisors.

There were no significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the degree of practicing modern administrative methods attributed to scientific qualification in all domains except for leadership and decision making in favor of Diploma compared with PhD in leadership and for diploma and undergraduate studies compared with graduate studies in decision making domain.

The findings showed that there were significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for the degree of practicing modern administrative methods attributed to experience in all domains expect for quality and administrative communication.

Based on the findings of the study the researcher designed a proposed model to develop administrative styles in educational directorate in Qurayyat governorate in Saudi Arabia and presented several recommendations such as calling on the Saudi ministry of education to adopted the proposed model in

all its directorates. The necessity of training administrators with low and average experiences on administrative styles such as evaluation and decision making as well as providing them with the theoretical bases of quality. Moreover, The need of adopting scientific methods of decision making since it has an effect on making change. Finally, conducting more studies regarding administrative performance and organizational competence in the Saudi educational sector within wide samples and other variables that are not use din this study

Key Words: Proposed model. Administrative methods. Qurayyat Governorate.